

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: “Стратегічне управління в організації та шляхи його вдосконалення”

Виконав: здобувач вищої освіти групи М22-1зм
спеціальності 073 «Менеджмент»

Пікалова Владислава Вячеславівна

Керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри
менеджменту ЗЕД

Петруня Ю.Є.

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Пікалова В.В. Стратегічне управління в організації та шляхи його вдосконалення

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Метою роботи є дослідження і аналіз стратегічного управління в організації на прикладі мережі ТОВ “Сільпо-Фуд”. Згідно з метою роботи сформульовано та виконано наступні завдання: вивчено теоретико-методологічні засади формування стратегічного управління в організації; вивчено поняття, сутність, функції стратегічного управління; досліджено різновиди стратегій; розглянуто особливості сучасного стратегічного управління; проаналізовано ефективність та результати діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”; проаналізовано організаційну структуру та систему управління в ТОВ “Сільпо-Фуд”; проаналізовано методи стратегічного управління в ТОВ “Сільпо-Фуд” та діяльність організації під час повномасштабного вторгнення; наведено методи підвищення ефективності стратегічного управління з досвіду зарубіжних організацій; розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління в українських компаніях, і зокрема у ТОВ “Сільпо-Фуд”.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел, додатків. Робота викладена на 67 сторінках, містить 8 таблиць, 31 рисуноків. Список бібліографічних посилань включає 28 найменувань.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегії, стратегічне планування, організація, ефективність, стратегічний менеджмент, контроль.

SUMMURY

Pikalova V.V. Strategic management in organizations and paths to enhance it

Qualification work for the master's degree in the specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The purpose of the work is research and analysis of strategic management in the organization on the example of the Silpo-Food LLC network. According to the purpose of the work, the following tasks were formulated and performed: the theoretical and methodological principles of the formation of strategic management in the organization were studied; the concept, essence, functions of strategic management were studied; types of strategies are investigated; features of modern strategic management are considered; the efficiency and results of the activities of Silpo-Food LLC were analyzed; the organizational structure and management system at Silpo-Food LLC were analyzed; strategic management methods at Silpo-Food LLC and the organization's activities during a full-scale invasion were analyzed; methods of increasing the effectiveness of strategic management from the experience of foreign organizations are given; developed recommendations for improving the strategic management system in Ukrainian companies, and in particular in Silpo-Food LLC.

The master's thesis consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of bibliographic sources, and appendices. The work is laid out on 67 pages, contains 8 tables, 31 figures. The list of bibliographic references includes 28 items.

Keywords: strategic management, strategies, strategic planning, organization, efficiency, strategic management, control.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Поняття стратегічного управління, його функції та види стратегій	6
1.2. Особливості управління стратегічними змінами в організації.....	8
1.3. “Вітамінний комплекс” стратегічного менеджменту, розробка стратегії	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”	23
2.1. Аналіз діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” за 2020-2022 роки	23
2.2. Аналіз стратегічного управління в ТОВ “Сільпо-Фуд” 2020-2022 рр.....	26
2.3. Аналіз ефективності стратегічного управління та інноваційного розвитку ТОВ “Сільпо-Фуд”	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”	38
3.1. Вплив зовнішніх факторів та повномасштабного вторгнення в Україну на стратегічне управління ТОВ “Сільпо-Фуд”.....	38
3.2. Напрямки вдосконалення стратегічного управління в ТОВ “Сільпо-Фуд” на основі досвіду зарубіжних організацій.....	44
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	53
ДОДАТОК.....	56

ВСТУП

Стратегічне управління є новим напрямком менеджменту, що виник у США в середині ХХ століття і поширився в Європі. Його поява пов'язана з економічними викликами, такими як ефективне виробництво і збут продукції, а також змінами у відносинах між підприємствами та державою, які призвели до формування систем міжнародного менеджменту та стратегічного управління.

Певні принципи стратегічного управління були позначені в наукових працях таких, зокрема, представників різних шкіл менеджменту як Г. Емерсон, Ф. Тейлор, А. Файоль. Вважається, що концептуально ідею стратегічного управління вперше запропонував І. Ансофф. Також внесок у розвиток стратегічного управління зробили, зокрема, такі автори як А. Дж. Стрікленд, У. Кінг, Г. Мінцберг, Ф. Котлер, М. Портер та інші.

Головними рисами сучасного розвитку України є висока невизначеність умов діяльності підприємств, швидка змінність, умови глобалізації та сильна конкуренція, військовий стан, що ставлять підприємствам завдання втілення стратегічного управління та обґрунтування стратегії розвитку компанії для досягнення успіху. Великі компанії активно впроваджують принципи децентралізованого управління стратегією та будують організаційні структури з меншою кількістю рівнів управління.

Для успішного функціонування стратегічного управління керівнику підприємства потрібно звернути увагу на стиль управління, місце працівника в компанії та особливості його характеру. Людські взаємини стають вирішальним фактором для створення ефективного управління. Тому організаційна та корпоративна культури, ділова етика та мораль, взаємодія працівників у складних ситуаціях мають велике значення в світі сучасного бізнесу.

У сучасній організації керівники стараються побудувати систему взаємодії та ієрархії, яка забезпечить створення довгострокової стратегії самовдосконалення для отримання переваг у конкурентній боротьбі. Тому стратегічне управління стає важливим компонентом загального менеджменту на сучасному світовому ринку.

Сучасні визначення стратегічного управління включають такі аспекти, як забезпечення стабільної конкурентної позиції, досягнення стійких довготривалих результатів та адекватна реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління можна розглядати як метод програмного мислення, який сприяє досягненню цілей і наголошує на важливості мотивації працівників, врахуванні їхніх інтересів та зацікавленості у реалізації стратегії компанії.

В Україні реалізація стратегічного управління знаходиться в стадії розвитку. Українським компаніям дещо складніше системно впроваджувати механізми стратегічного управління через складні умови діяльності та обмеженість коштів для впровадження інноваційних проектів. Розвиток стратегічного управління в Україні вимагає нових професійних якостей і особистісних характеристик керівників на всіх рівнях, спрямовує на формування особистості з креативним мисленням, ініціативністю, незалежністю та оригінальністю у процесі прийняття рішень.

Стратегічні виклики, що стоять перед підприємствами в Україні, не обмежуються лише швидким поверненням інвестицій, зростанням вартості акцій або завоюванням нових ринків. Вони насамперед пов'язані з військовим станом, зміною логістичних потоків та іншими подібними проблемами. Саме тому основний акцент робиться на антикризовому управлінні в умовах нестабільності економіки та відсутності раціональної структури.

Відмінне володіння сучасними методами та підходами стратегічного менеджменту, з урахуванням ризиків кризових ситуацій, а також їх успішна реалізація, дозволять підприємствам стабільно функціонувати та забезпечать їм позитивні перспективи зростання. Крім того, творчий підхід до вивчення зарубіжного досвіду та його адаптація для українських підприємств, з урахуванням специфіки господарювання в українській перехідній економіці, сприятиме формуванню конкурентоспроможної продукції та зростанню її обсягів вітчизняним бізнесом.

Метою роботи є визначення основних сучасних методів стратегічного управління в ТОВ "Сільпо-Фуд" на основі теоретичних та практичних знань і досліджень, а також наведення рекомендацій з вдосконалення системи стратегічного управління в даній організації на основі досвіду зарубіжних організацій.

Відповідно до мети поставлено та виконано наступні завдання:

1. Вивчено поняття, сутність, функції та види стратегічного управління.
2. Вивчено особливості управління стратегічними змінами в організації.
3. Вивчено “вітамінний комплекс” стратегічного менеджменту, а також види стратегій.
4. Проаналізовано характеристику та результати діяльності за 2020-2022 рр. ТОВ “Сільпо-Фуд”.
5. Зроблено аналіз стратегічного управління в ТОВ “Сільпо-Фуд” за 2020-2022 роки.
6. Зроблено аналіз ефективності стратегічного управління та інноваційного розвитку ТОВ “Сільпо-Фуд”.
7. Досліджено вплив зовнішніх факторів та повномасштабного вторгнення в Україну на стратегічне управління ТОВ “Сільпо-Фуд”.
8. Розроблено напрямки вдосконалення стратегічного управління в ТОВ “Сільпо-Фуд” на основі досвіду зарубіжних організацій.

Об’єкт дослідження - система управління організацією.

Предмет дослідження - стратегічне управління організацією.

Основні висновки і результати кваліфікаційної роботи магістра апробовано автором на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: “Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики” (Кривий Ріг, 2023 р.); “Цифрове суспільство: управління, фінанси та соціум” (Дніпро, 2023 р.). Крім того, матеріали апробовано у статті автора, оприлюдненій у 2023 році у видавництві “Innovation and Sustainability” №3.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття стратегічного управління, його функції та види стратегій

Стратегічне управління - це процес, що включає розробку та впровадження ефективних стратегій для досягнення заданих цілей, забезпечуючи гармонію між організацією, включаючи її складові частини, та зовнішнім оточенням. Воно також є системою інструментів, методів, моделей і підходів, які використовуються в організації для визначення й реалізації цілей і стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Процес стратегічного управління зображено на рис. 1.1.

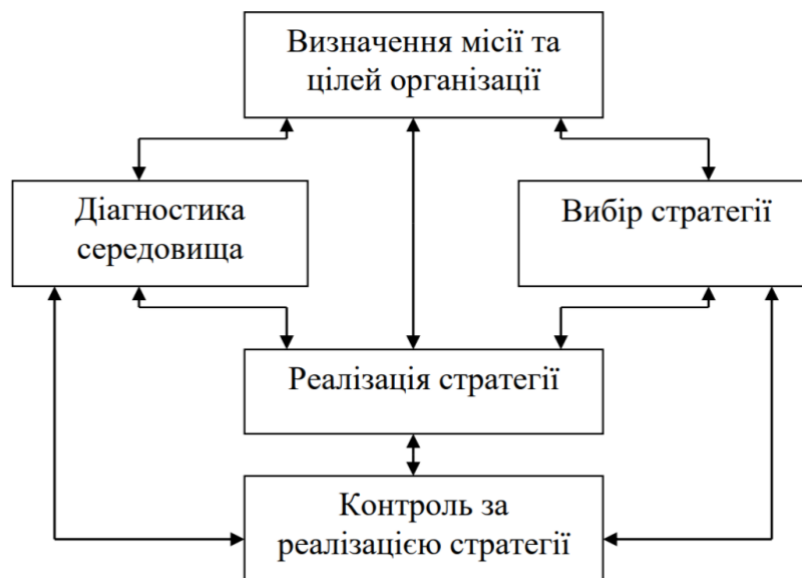


Рис. 1.1. Процес стратегічного управління в організації [1, с. 20]

Проблеми, пов'язані зі стратегічним управлінням, зазвичай виникають внаслідок впливу різних зовнішніх факторів.

Отже, для уникнення помилок у виборі стратегії важливо визначити, які економічні, політичні, науково-технічні, соціальні та інші чинники впливають на майбутнє організації.

Основні функції, їх переваги та недоліки подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні функції стратегічного управління, їх переваги, недоліки (складено автором за [2])

Характеристика	Переваги	Недоліки
Функція напрямку	Задає орієнтир руху і розвитку	Важко адаптувати в умовах невизначеності, коли треба відхилитись від плану
Функція координації ресурсів	Ліквідує хаотичність	Може призвести до зниження периферійного контролю та бачення нових можливостей
Функція характеристики підприємства	Демонструє унікальність підприємства	Вузкий погляд на переваги організації може призвести до її недооцінювання
Функція логіки	Акцент на діях, а не дискусіях	Стратегія спрощує діяльність, тим самим викривлюючи реальність і пригнічуючи творче мислення

Стратегічне управління можна поділити на стратегічне планування, що передбачає заплановану реакцію організації на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі (управління на основі передбачення змін), а також на гнучке екстрене управління, яке застосовується у ситуаціях, коли потрібно негайно приймати управлінські рішення і очікування нового планування неможливе.

Кожна компанія, що змагається на ринку, застосовує певну тактику (як очевидну, так і неочевидну). Ця тактика може бути розроблена шляхом планування або приховано реалізована через різні підрозділи та відділи підприємства.

Для правильного формулювання тактики або виявлення прихованої тактики необхідно знати, які види тактик існують загалом, а також які з них можуть бути обрані для конкретної компанії в залежності від обставин. Система класифікації стратегій підприємства (табл. 1.2) включає ряд ознак, за якими тактики поділяються на окремі групи [1, с. 28].

Важливим є факт, що обрана підприємством стратегія відображається у документі, що має назву “Стратегічний план” та затверджується керівництвом. До вибору стратегій треба ставитись зважено і відповідально, адже далі успіх і результати стратегічного управління залежать від того напрямку, який обирає компанія.

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій підприємства (складено автором за [2, с.28])

Ознаки	Види стратегій
За ієрархією в системі управління	корпоративна стратегія; ділова стратегія; функціональна стратегія; операційна стратегія
За стадіями життєвого циклу орг-ії	стратегія зростання; стратегія утримання; стратегія скорочення
За конкурентною позицією на ринку	стратегія лідера; стратегія претендента; стратегія послідовника; стратегія новачка
За функціональним критерієм	маркетингова стратегія; виробнича стратегія; фінансова стратегія; організаційна стратегія; соціальна стратегія
За рівнем глобалізації бізнесу	стратегія вузької спеціалізації; стратегія диверсифікації
За характером поведінки на ринку	активна стратегія; пасивна стратегія
За способом досягнення конкурентних переваг	стратегія мінімальних витрат; стратегія диференціації; стратегія зосередження

Отже, стратегічне управління полягає у здатності моделювати ситуацію, розпізнавати потребу в змінах, розробляти саму стратегію та втілювати її в життя. Це постійний процес, а не одноразова дія з розробки стійкого стратегічного плану.

1.2. Особливості управління стратегічними змінами в організації

Головними інструментами адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі і новим можливостям є стратегічні зміни.

Можна виділити три рівні стратегічних змін в організації.

1. Фундаментальна реорганізація організації передбачає проведення глибоких змін, які стають необхідними, коли організація змінює свою діяльність, переходить з однієї галузі до іншої. Це включає зміни в продукції, ринках збуту, технологіях та ресурсах. Місія організації та корпоративна культура також зазнають змін. Важливо, щоб всі учасники організації розуміли свою роль у змінах і мали чітке уявлення про їх внесок.

2. Радикальні зміни передбачають значні внутрішньоорганізаційні перетворення, такі як поділ або злиття з іншою організацією. Об'єднання колективів, поява нових напрямків діяльності і структурних підрозділів вимагають змін у структурі, методах управління, кадровій політиці і виробничо-технологічних процесах.

3. Помірні зміни є найпоширенішими стратегічними змінами. Вони виникають, коли організація виводить новий продукт на новий ринок щоб привернути покупців. Також зміни можуть бути обумовлені змінами у зовнішньому середовищі. У цей період керівництво організації зосереджує зусилля на просуванні нового продукту, пошуку нових каналів збуту та проведенні маркетингових кампаній [3, с.1].

Таблиця 1.3

Класифікація стратегічних змін в організації (складено автором за [7, с. 26])

Класифікаційна ознака	Види стратегічних змін
Ступінь змін	трансформаційні; перетворюючі; розвиваючі
Предмет змін	технологічні; зміни бізнес-плану; структурні; культурні
Характер	добровільні; вимушені
Вплив на ієрархію	зміни в корпоративній, функціональній, конкурентній
Вплив на цілі	змінюють стратегію; не змінюють стратегію
Спосіб здійснення	еволюційні; революційні
Орг-на форма	реорганізація; реструктуризація
Область змін	часткові; цілісні
Логіка змін	раціоналізм; спонтанність
Результат змін	прогресивні; регресивні

Одним з ключових етапів впровадження стратегічних змін в організаційну культуру є створення нової місії та цінностей, які відображатимуть нову стратегію бізнесу. Це можуть бути такі цінності, як інноваційність, гнучкість, відкритість до змін, спрямованість на клієнта та забезпечення якості продукту або послуги. Такі цінності та місія повинні бути розроблені в співпраці з керівництвом та всіма працівниками компанії [4, с. 55].

Впровадження стратегічних змін в організаційну культуру компанії та результат цих змін подано у тезах Пікалової В.В “Цифрова трансформація бізнесу: впровадження стратегічних змін в організаційну культуру” на прикладі компанії Microsoft (рис.1.2)

Крім того, важливим етапом є залучення та підтримка талановитих та кваліфікованих працівників, які допоможуть впроваджувати нову стратегію та відкривати нові можливості для бізнесу. Для цього можна створити спеціальні програми підвищення кваліфікації, внутрішній менторинг та інші інструменти, що допоможуть залучити та зберегти талановитих працівників.

Іншим важливим етапом є створення комунікаційної стратегії, щоб забезпечити максимальну взаємодію та співпрацю між всіма відділами та працівниками. Це можуть бути такі інструменти, як внутрішні соціальні мережі, інтерактивні платформи та інші технології, що допомагають збільшити ефективність комунікації та співпраці [4, с. 56].

Однак, впровадження стратегічних змін може бути викликом для організації та її працівників. Необхідно докладати зусиль для забезпечення ефективного комунікації та залучення всіх зацікавлених сторін до процесу впровадження змін. Важливо також забезпечити підтримку та навчання працівників, щоб вони були готові до викликів та змін у роботі [4, с. 57]).

Компанії мають зробити активні кроки для залучення всіх своїх співробітників до процесу змін та забезпечення їх навчання та підтримки. Це сприятиме успішному впровадженню стратегічних змін та досягненню поставлених цілей.

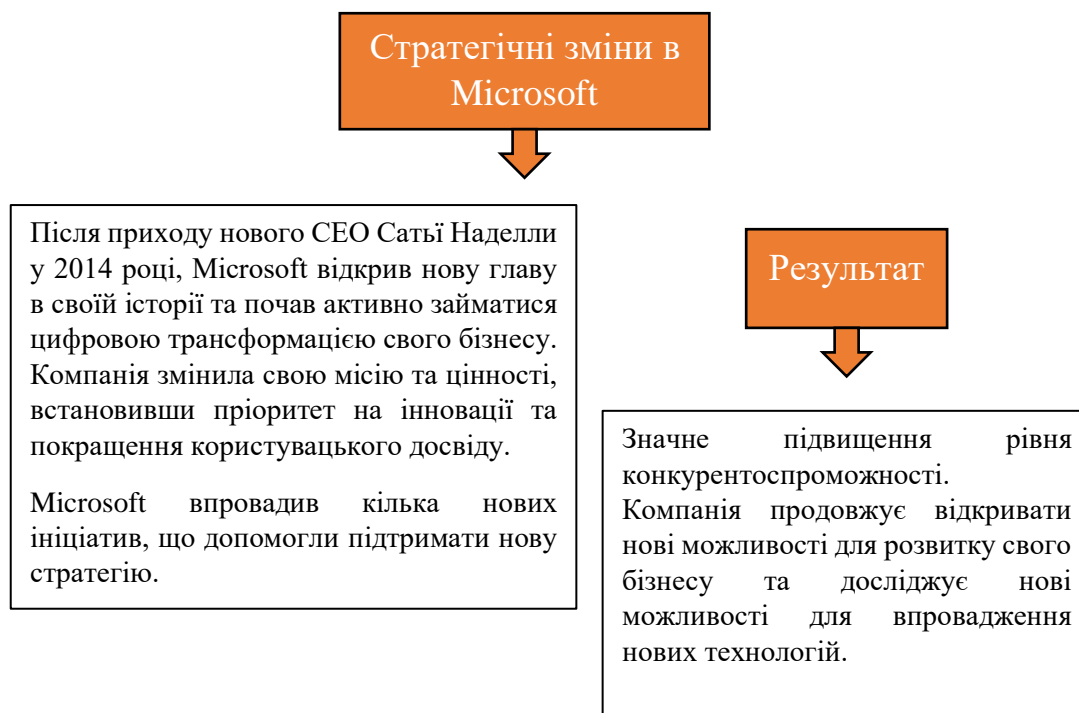


Рис. 1.2. Впровадження стратегічних змін в організаційну культуру на прикладі компанії Microsoft (складено автором за [4, с. 56])

Наприклад, американська корпорація General Electric (GE), яка є найбільшим виробником різноманітної техніки в світі, останнім часом впроваджує значну кількість стратегічних змін, що вимагають від її співробітників нових знань та навичок. GE визнала цю потребу і розробила програму навчання для своїх працівників, щоб забезпечити їх розуміння та готовність до викликів, пов'язаних з цифровою трансформацією.

Крім того, GE акцентує увагу на інноваціях та цифрових технологіях у своїй місії, що сприяє зміні організаційної культури та сприяє впровадженню нових стратегій.

Walmart - світова мережа гіпермаркетів та універсамів, є прикладом підприємства, яке ефективно впроваджує стратегічні зміни, отримуючи неперевершені результати. Стратегічні нововведення зображено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Стратегічні нововведення компанії Walmart (складено автором за [5, с. 219])

1. Вдосконалення способів оплати. Одним з головних досягнень Walmart у процесі цифрової трансформації є впровадження системи платежів «Walmart Pay», що дозволяє клієнтам здійснювати покупки за допомогою свого мобільного телефону.

2. Автоматизація господарських та комерційних процесів. Walmart активно використовує роботів, автоматизовані системи та сучасне програмне забезпечення для автоматизації процесів на своїх складах та розподільних центрах.

3. Стратегічна кадрова політика. Цифрова трансформація вимагає від організації не лише технологічних змін, але й перетворень в організаційній культурі, взаємодії з клієнтами, трудових відносинах в компанії та кваліфікації співробітників. Таким чином, Walmart спрямовує свою цифрову стратегію на суттєві зміни в кадровій політиці, залучаючи фахівців з новими навичками у роботі з автоматизованими комплексами, експертів з оптимізації пошукової системи (SEO), спеціалістів з просування власних продуктів у соціальних мережах та спроможних швидко навчатися та адаптуватися до цифрових трансформацій суспільства.

4. Просування продукту через соціальні мережі. Walmart активно використовує соціальні мережі та електронну пошту для зв'язку зі своїми клієнтами. Компанія запровадила програму віртуальних асистентів, що дозволяє клієнтам замовляти товари за допомогою розмови з асистентом через месенджери та соціальні мережі.

5. Використання передових інтернет-реklamних методів. Walmart також змінила свій підхід до реклами та маркетингу, використовуючи цифрові технології для збільшення своєї присутності та посилення своїх позицій на ринку, щоб привернути нових клієнтів. Вони активно використовують соціальні мережі та цифрову рекламу для допомоги своїм клієнтам у пошуку їхніх товарів та послуг.

6. Пріоритет на активність та інноваційність. Одним із ключових принципів стратегічного управління змінами, який Walmart використовує, є "динамічність" - постійне прагнення до розвитку та адаптації до нової цифрової ери. Топ-менеджмент компанії постійно шукає нові ідеї та інновації, що допомагають зберегти конкурентоспроможність та лідерство в галузі.

У сучасному світі організаціям необхідно швидко пристосовуватися до змін, які відбуваються в бізнес-середовищі, особливо у контексті цифрової трансформації. Недостатнє стратегічне керівництво змінами може призвести до втрати конкурентної переваги і навіть призвести до банкрутства. Тому важливо оволодіти ефективними стратегіями управління змінами, що дозволять організаціям успішно функціонувати в умовах зростаючої конкуренції та швидких технологічних трансформацій економіки.

Не менш важливим за діджиталізацію і цифровізацію є вплив інновацій на управління стратегічними змінами в організації. Як зазначає Пікалова В.В у тезах "Вплив інновацій на стратегічне управління організацією", що з огляду на реалії сьогодення безперечно можна стверджувати, що впровадження інновацій є ключовим елементом успіху у сучасному бізнесі [6, с. 60].

Організації, що здатні пристосовуватись до змін у ринкових умовах, впроваджувати інновації та нові технології по відношенню до своїх продуктів автоматично опиняються на щабель вище за своїх конкурентів. Стратегічне управління організацією полягає у плануванні та координації дій з метою досягнення стратегічних цілей організації.

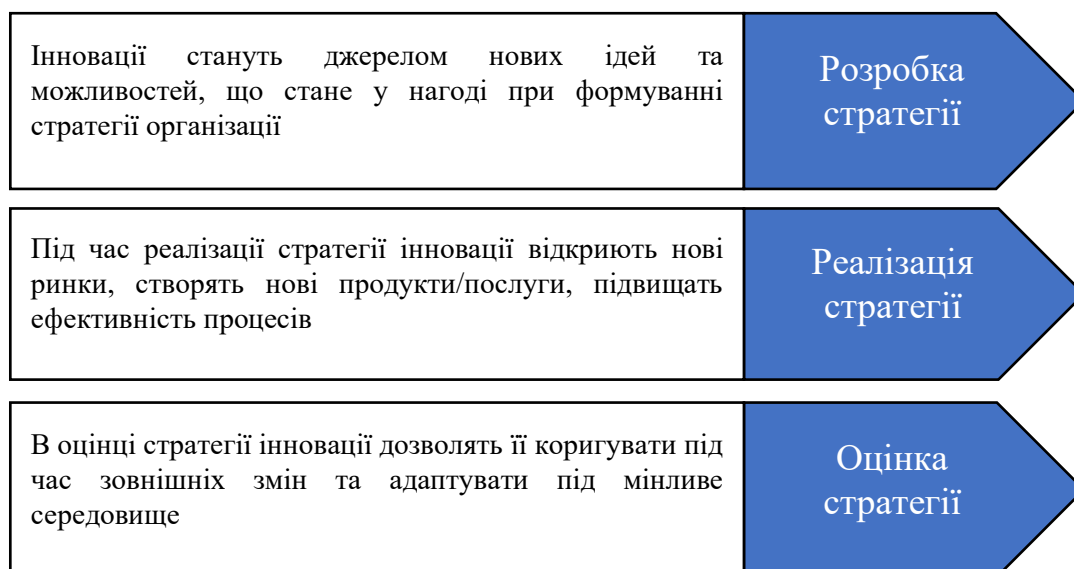


Рис. 1.4. Вплив інновацій на управління стратегією організації (складено автором за [6, с. 61])

Інновації можна вважати важливим елементом стратегії, оскільки вони дозволяють організації розвиватись та адаптуватись до змін. Впровадження інновацій може відбуватися в різні аспекти діяльності організації, такі як продукти, процеси, технології, маркетинг, кадри, інфраструктура тощо, що сприяє ефективному управлінню ресурсами та створенню конкурентних переваг [6, с. 66].

Для прикладу взято всесвітньо відому компанію Tesla, яка регулярно впроваджує інновації як вагому складову стратегічного управління (рис. 1.5).

Таким чином, інновації в компанії Tesla вплинули на розвиток її стратегічного управління у різних аспектах, включаючи розробку унікальних продуктів, розширення екосистеми для своїх продуктів та підвищення рентабельності через зниження витрат та оптимізацію бізнес-процесів [6, с. 68]).

Також важливим поняттям у стратегічному управлінні є “стратегічна прогалина”.

Стратегічна прогалина відображає розрив між можливостями, що випливають із поточних тенденцій росту компанії, та бажаними цілями, необхідними для вирішення актуальних проблем розвитку та зміцнення підприємства у довгостроковій перспективі. Стратегічна прогалина представляє собою сферу стратегічних рішень,

які керівники підприємства повинні прийняти для вирішення виявлених проблем з метою перетворення тенденцій розвитку на практику [1, с. 34].

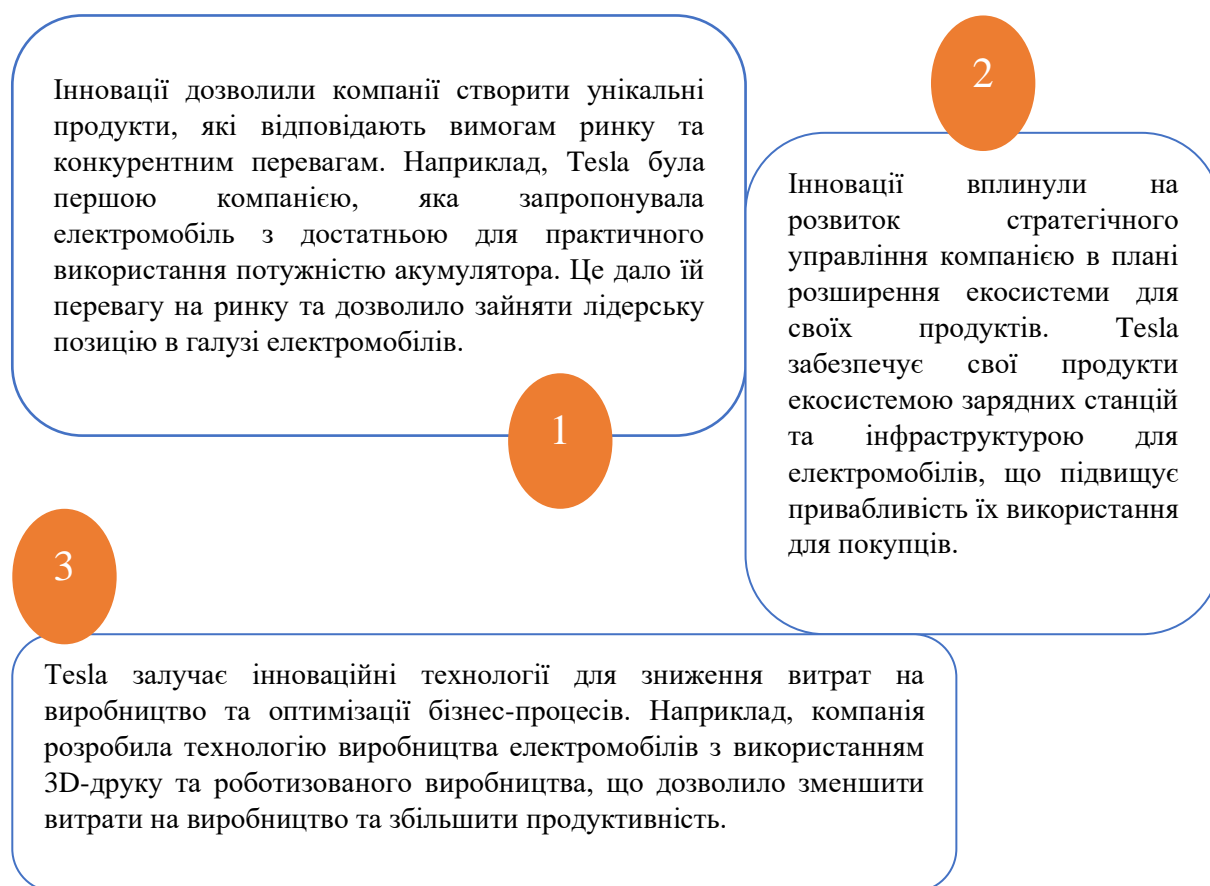


Рис. 1.5. Вплив інновацій на стратегічне управління компанії на прикладі Tesla (складено автором на основі [6, с. 67])

Зазвичай, цю прогалину заповнюють шляхом впровадження нових продуктів (зберігаючи або виробляючи існуючі) та освоєнням нових ринків за допомогою наявних та нових товарів. Крім цього, специфічні напрямки заповнення стратегічної прогалини включають:

- пошук нових можливостей для зростання;
- активний пошук інновацій різного типу для забезпечення досягнення необхідних показників для успішної конкурентної боротьби;
- визначення сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним, і розробка заходів щодо підвищення або створення необхідного рівня конкурентоспроможності всього підприємства;

- перерозподіл ресурсів з неперспективних напрямків діяльності на конкурентоспроможні;
- вибір оптимального рівня різноманітності в напрямках діяльності та вирішення проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергетичного ефекту.

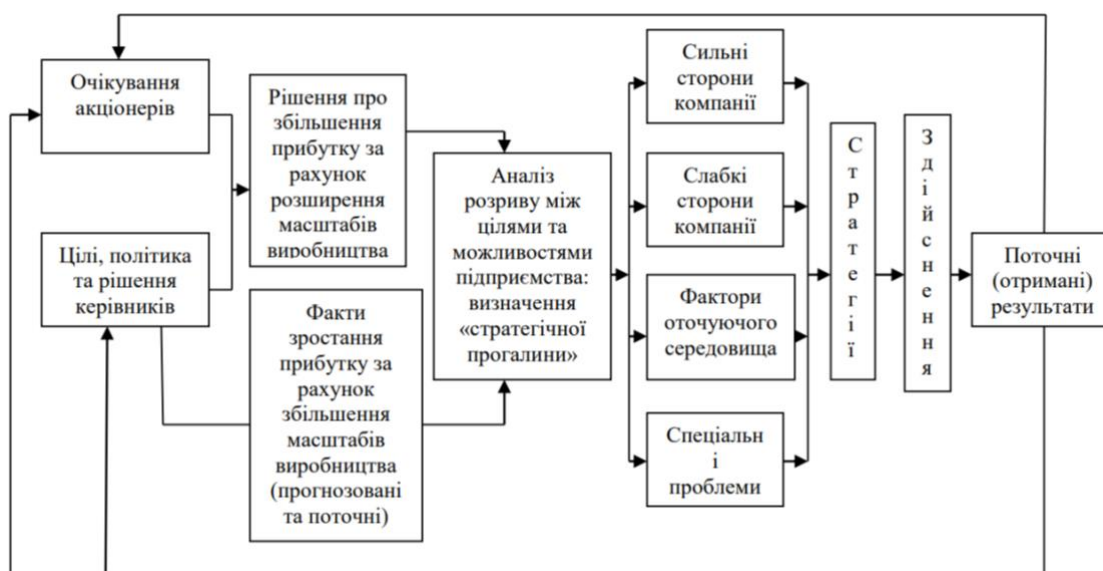


Рис. 1.6. Модель стратегічного управління на основі «стратегічної прогалини»
[1, с. 52]

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Отже, як зазначає Пікалова В.В у тезах «Стратегічне управління змінами в організації в контексті діджиталізації», що українським компаніям необхідно бути готовими до використання таких технологій і вкладати ресурси в розвиток відповідної інфраструктури та кадрів, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність та успішність у майбутньому. Відмова від урахування сучасних тенденцій у напрямку повної цифровізації є небезпечною, і в кінцевому підсумку приведе будь-який бізнес до занепаду та втрати позицій на ринку [5, с. 58]).

1.3. “Вітамінний комплекс” стратегічного менеджменту, розробка стратегії

Організація, як вже зазначалося, проходить різні етапи розвитку, кожен з яких пов'язаний з вирішенням завдань і подоланням протиріч.

Відповідно, на різних етапах життєвого циклу організації виникають певні конфлікти. Які саме конфлікти очікують організацію на різних етапах її розвитку і з чим вони можуть бути пов'язані? Модель Адізеса була створена на основі порівняння підприємства з живим організмом. Вона демонструє, що не всі підприємства досягають розквіту, а після розквіту неминуче настає бюрократизація бізнесу, а потім - його занепад. Він виділяє 10 основних стадій: залицяння, дитинство, стадія швидкого зростання, юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація і смерть (рис. 1.7). Кожна стадія характеризується певними ознаками і вимагає рішення певних задач, реалізації певних дій, інакше, організація може загинути [7, с. 55]

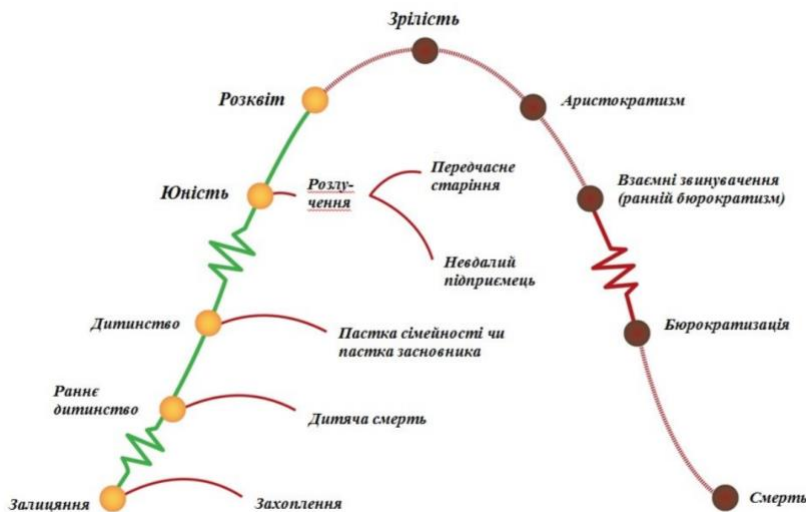


Рис. 1.7. Пріоритетні стратегічні цілі підприємства за моделлю життєвого циклу І. Адізеса [7, с. 56]

Згідно сучасній концепції І. Адізеса «РАЕІ» існують чотири необхідних менеджменту вітаміни (рис. 1.8.):

- Р – виробника результатів (producer);

- А – адміністратора (administrator);
- Е – підприємця (entrepreneur);
- І – інтегратора (integrator), які він назвав «функціями менеджменту» [7, с.59].

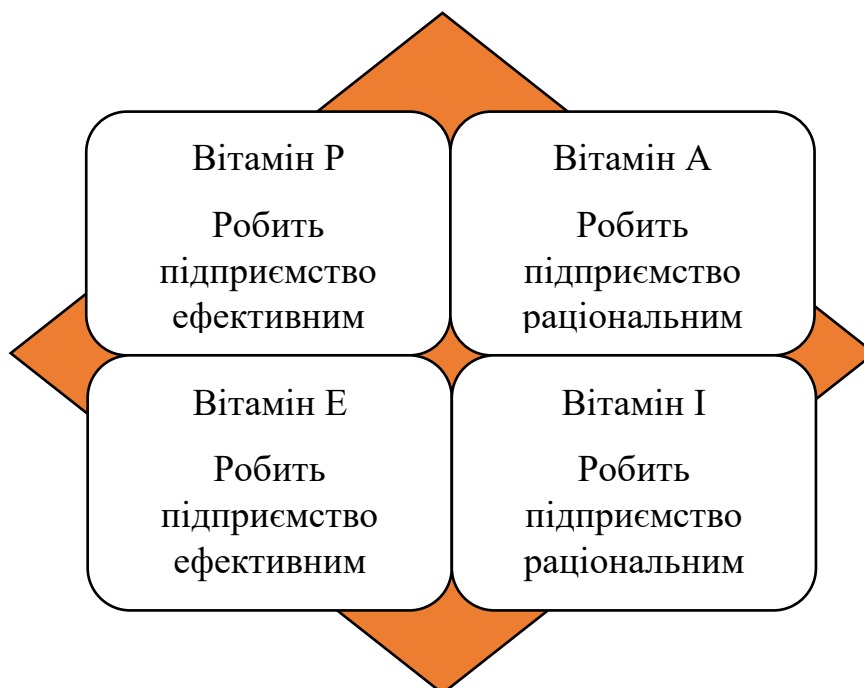


Рис. 1.8. “Вітамінний комплекс” стратегічного управління за концепцією І. Адісеса (складено автором за [7, с. 60])

Якщо одна з функцій управління не виконується, є ймовірність, що організація "захворіє" на певну "хворобу" (рис. 1.9). І. Адісес пропонує це називати діагностично-терапевтичним методом. Наприклад, якщо обсяг продажів на підприємстві знижується, клієнти йдуть, а підприємство неефективне - це означає, що не вистачає "вітаміну Р". Коли підприємство не приносить прибутку, не оптимально витрачає фінансові ресурси - потрібен "вітамін А". Якщо підприємство неефективне протягом тривалого періоду, не може адаптуватися до нових умов, пізно презентує на ринок нові послуги/продукти, часто губить можливості - то потребує "вітаміну Е". Якщо підприємство вразливе і втрачає провідних фахівців (що відбувається досить часто в сучасних умовах) - відсутній "вітамін І". Таким чином, додавши потрібну функцію

управління або "доповнивши раціон дефіцитним вітаміном", виникає так звана "цілісна терапевтична методика" [7, с. 61].

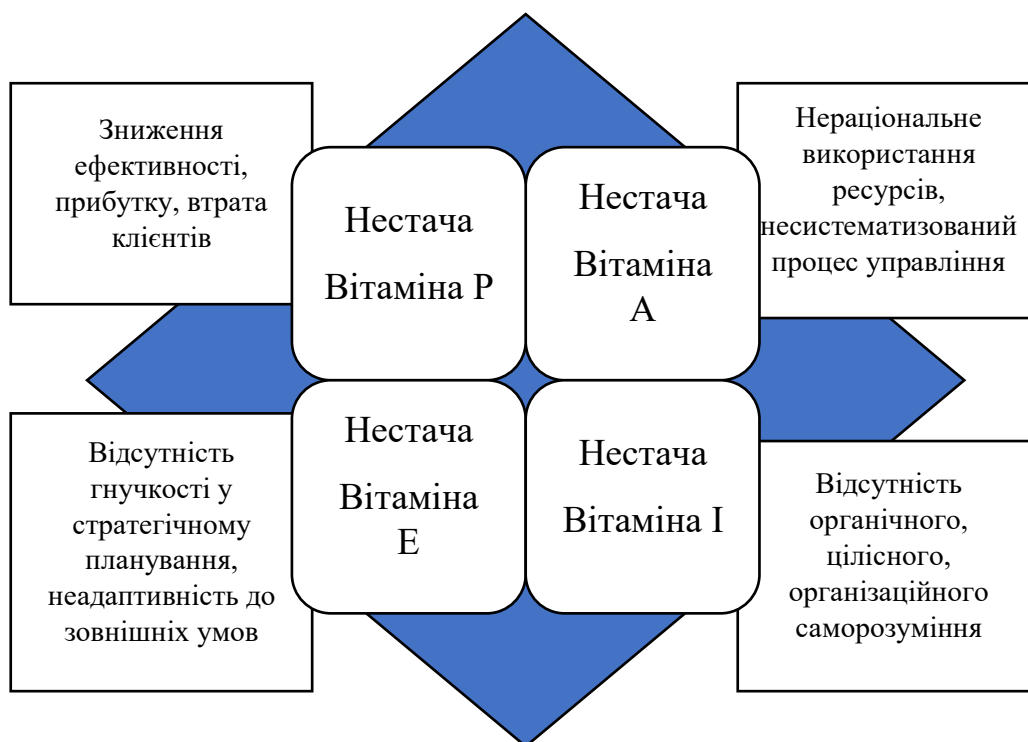


Рис. 1.9. Прояви нестачі на підприємстві відповідних функцій стратегічного управління за концепцією І. Адізеса (складено автором на основі [7, с. 61])

Незважаючи на позитивні аспекти "вітамінів", існує проблема несумісності функцій. Адізес вбачає, що коли керівник докладася багато зусиль у виконання однієї з цих функцій, він автоматично ставить під загрозу іншу. Наприклад, багато керівників кажуть: "Я працюю багато (функція Р), тому у мене абсолютно немає часу для організації (функція А)". Або вони кажуть: "Моя робота добре організована (функція А), тому у мене немає часу на інновації (функція Е)". Також можна почути такі слова: "Я повинен багато змінити (функція Е), і у мене не залишається часу на виконання своєї роботи (функція Р)" [7, с. 73].



Рис. 1.10. Образи керівників, у яких є гіперболізованою одна з функцій стратегічного менеджменту за концепцією І. Адізеса (складено автором на основі [7, с. 62])

І. Адізес акцентує увагу на тому, що всі ці приклади невдалих керівників є прототипами. Як вже було зазначено, на підприємстві мають бути присутніми всі чотири функції. Ідеальний керівник має бути спрямованим на клієнта і на досягнення результатів, бути організованим, креативним і готовим до ризику. Крім цього, йому необхідно вміти створити свою команду. Але ідеального керівника не існує. Для досягнення ефективного управління необхідна команда, яка буде доповнювати самого керівника.

Саме уявлення про організацію як про «сукупність інтересів» лежить в основі сучасні концепції стратегічного менеджменту. Власне розвиток нової (або перегляд існуючої) стратегії починається в той момент, коли менеджмент бачить можливий настання стану «критичної невідповідності» між бажаннями ключових стейкхолдерів та результатами діяльності організації (табл. 1.4). Ця невідповідність може або передбачатися менеджментом компанії, і тоді йдеться про випереджувальні, «проактивні стратегії», або менеджмент може ставитися перед фактом відкритого

невдоволення ключових стейкхолдерів, і тоді доводиться приймати вже так звані «реактивні», які часто запізнюються дії [9, с. 47-50].

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика статичного і проактивного менеджменту у розрізі стратегічного управління (складено автором на основі [9, с. 47-50])

Тема	Статичний менеджмент	Проактивний менеджмент
Тип стратегічної відповідності	Мета - створити відповідність між амбіціями та ресурсами для побудови конкурентоспроможності	Мета - ухвалити невідповідність амбіцій і ресурсів задля більш творчого використання обмежених ресурсів
Рівень стратегічної відповідності	Підприємство шукає повну відповідність між "так" і "не так"	Підприємство задоволене станом невідповідності між "так" і "не так"
Ставлення до протиріч	Протиріччя заважають ефективності діяльності	Протиріччя використовують для генерації нових ідей, інновацій
Джерела змін	Внутрішніх джерел немає, адже вони ведуть до порушення стабільності	Внутрішні джерела змін допомагають в ефективності та результативності діяльності
Управління стратегічною відповідністю	Організаційна культура має на меті підтримку стабільності і стратегічної відповідності	Організаційна культура працює у напрямку протиріч та злиття різних сил у єдиний механізм; стабільність дорівнює пасивність

На підставі поєднання різних підходів до стратегічного управління ми пропонуємо наступний алгоритм розробки та впровадження стратегії [8, с. 13]:

Етап 1. Визначення потреб найважливіших учасників та виявлення критичних розбіжностей між їх бажаннями та результатами фірми.

Етап 2. Встановлення основних компетенцій компанії.

Етап 3. Визначення напрямків діяльності фірми з урахуванням привабливості ринку та близькості до основних компетенцій компанії - "попереднє визначення".

Етап 4. Позиціонування товарів компанії на ринку та в галузі, а також визначення стратегічних типів основних бізнесів компанії.

Етап 5. Визначення різноманітних "стратегічних траєкторій розвитку" для кожного бізнесу.

Етап 6. Агрегування потенційних траєкторій бізнесу, визначення наявних ресурсів компанії для реалізації різних стратегічних траєкторій, остаточний відбір форм та напрямків діяльності на рівні бізнесу та компанії в цілому.

Етап 7. Розробка стратегічних програм, включаючи конкурентні тактики, бюджети, функціональні програми та системи оцінки реалізації програм.

Етап 8. Моніторинг виконання стратегічних програм та визначення ефективності реалізованих стратегій з погляду ключових учасників.

Крім того, слід звернути увагу на фактори розвитку інновацій у стратегічному управлінні: світ розвивається в умовах багатофакторної глобалізації, яка стосується політики, економіки, культури. Завдяки Інтернету будь-яка компанія може побудувати стратегію виходу на світовий ринок без проблем і стати глобальною. За індексом глобалізації Україна посіла 44 місце з 96 у 2020 році, а 1 місце – Швейцарія. У 2019 році більше 800 компаній втілювали інноваційну діяльність. У Доповіді ЮНКТАД «Впіймати технологічну хвилю: інновації зі справедливістю» 2021 року представлено готовність України до впровадження сучасних технологій та інновацій. Отже основою безперервного інноваційного процесу повинно стати створення умов та ресурсів для ефективної реалізації стратегічних проектів, але при цьому не «розчинитися» в інтернаціоналізації [28, с. 118-125].

Можна зробити висновки, що стратегічне управління поєднує у собі безліч функцій, методів, видів, інструментів, завдань. Тому кожна організація повинна перш за все визначити власну стратегію, мету, цілі, і далі рухатися у заданому напрямку, коригуючи стратегію в залежності від зовнішніх обставин.

У першому розділі було розглянуто поняття стратегічного управління в організації, його функції, види стратегій. Також розглянуто особливості управління стратегічними змінами в організації. Подано сучасні схеми “вітамінного комплексу” функцій стратегічного менеджменту, а також порівняно статичний і проактивний стратегічний менеджмент, наведено етапи розробки стратегії і зроблено відповідні висновки до кожного підпункту розділу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 роки

"СІЛЬПО" є однією з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні, яка є ключовим підприємством FOZZY GROUP. Перший магазин "СІЛЬПО" було відкрито в 1998 році, і зараз є понад 300 магазинів, розташованих на всій території країни. Мережа пропонує продукти власного імпорту з більш ніж 80 країн, а також підтримує проект "Лавка традицій", де представлена продукція місцевих українських виробників і фермерів, власні торгові марки "Премія" і "Повна чаша", а також товари власного виробництва - від хлібобулочних виробів "Крафтяр" до солодоців "Власна кондитерська".



Рис. 2.1. Група ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 році [10]

"Сільпо" дуже важливо приділяє увагу враженням своїх клієнтів, і кожен новий магазин має свій унікальний дизайн. У мережі "Сільпо" налічується близько 100 тематичних супермаркетів і 4 делікатес-маркети Le Silpo, кожен з яких має свою власну концепцію. У 2022 році, ТОВ "Сільпо-Фуд" прийняло рішення про заснування Благодійного фонду "Каннон". Основним завданням компанії є надання соціальної допомоги. На кінець 2022 року, ТОВ "Сільпо-Фуд" володіє 100% акційними частками в таких компаніях:

- ТОВ "Княжицький Гай", яка спеціалізується на управлінні активами.
- ТОВ "Меджік Вілледж", також з основною діяльністю у сфері управління активами.
- ТОВ "Енкі Фуд", зорієнтована на сільське господарство.
- Благодійний Фонд "Каннон", який спеціалізується на наданні соціальної допомоги.
- Також у ТОВ "Сільпо-Фуд" є неконтрольована частка в статутному капіталі ПАТ "Холдинг Інвест" у розмірі 41,7377%, головною сферою діяльності якого є управління активами [11].

70 млрд грн

Дохід* за 2022 рік (без ПДВ)

62,4 млрд грн

Торговий оборот мережі* за 2022 рік (без ПДВ)

+6,12%

Зростання торгового обороту мережі* у 2022 у порівнянні з 2021

Сільпо

301

супермаркет «Сільпо»

428 000 м²

загальної торговельної площі «Сільпо»

1 410 м²

середня торговельна площа супермаркету «Сільпо»

Le Silpo

BON APPÉTIT!

4

Le Silpo

7 513 м²

загальної торговельної площі Le Silpo

1 878 м²

середня торговельна площа супермаркету Le Silpo

Рис. 2.2. Фінансові результати діяльності «Сільпо» за 2022 рік [10]

Важливою є організаційна структура управління «Сільпо». Мережа "Сільпо" оперує п'ятьма регіональними центрами по постачанню товарів, які розташовані у містах Квітневе, Перемога, Одеса, Запоріжжя та Харків. Кожен регіональний куратор координує групу магазинів, які розташовані в межах одного регіону і називається цей сукупний набір магазинів "кущем".

Кількість магазинів, що включаються в один куц, може бути різною - від одного і більше. В кожному регіоні існує декілька окремих куців, керованих різними кураторами.

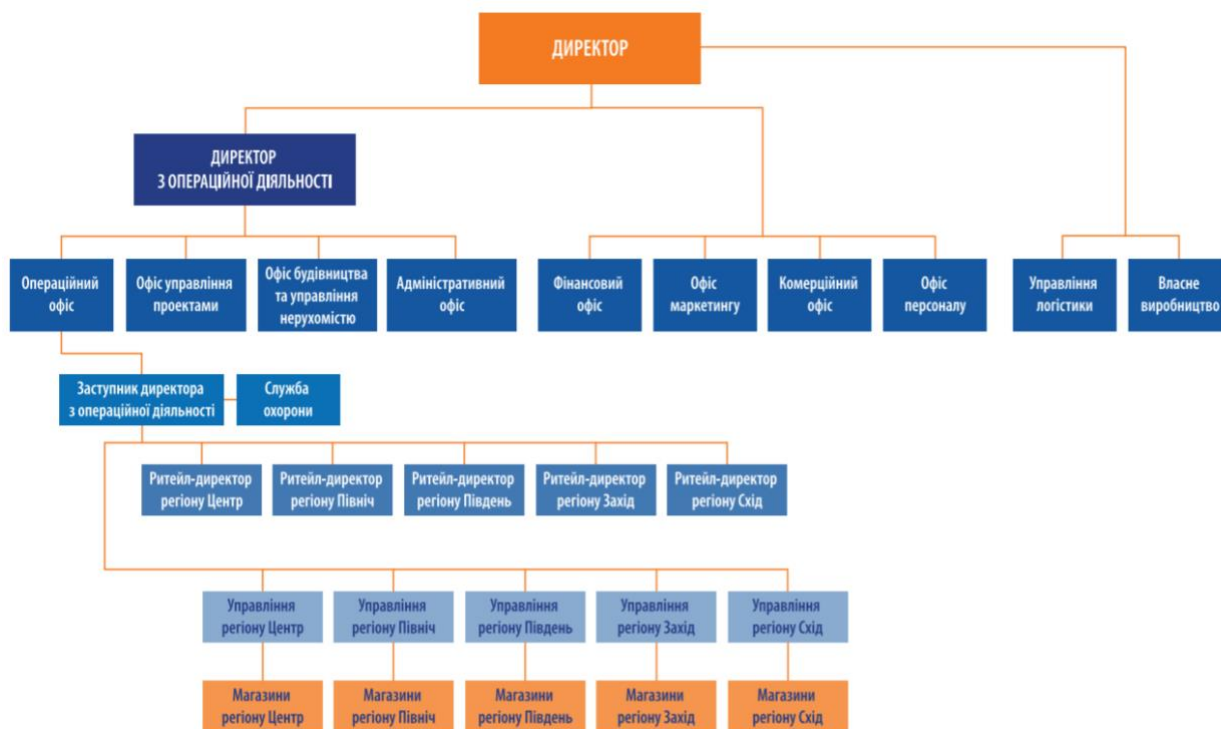


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ "Сільпо-Фуд" [11]

На підприємстві існує структура управління, яка базується на принципі функціональної спеціалізації, відомому як "шахтний" принцип. Кожен функціональний підсистема організації (такі як маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, дослідження і розробки) має свою окрему ієрархію, і їх результати можуть бути оцінені за показниками, які відображають їх відповідність.

Керівник ТОВ "Сільпо-Фуд" використовує демократичний стиль управління з домішкою авторитаризму. Він розподіляє владу, відповідальність і ініціативу між собою та підлеглими, враховуючи думку колективу при важливих рішеннях. Він займає позицію лідера всередині групи і враховує колективний підхід до прийняття рішень. Під час виробничої діяльності в організації встановлюються постійні виробничі зв'язки між робітниками та різними відділами. Ці зв'язки мають різні аспекти, такі як передача інформації, керування процесами, використання технологій, організація праці, фінансове управління, і в цілому вони відображають організаційну єдність, об'єднання різних елементів системи.

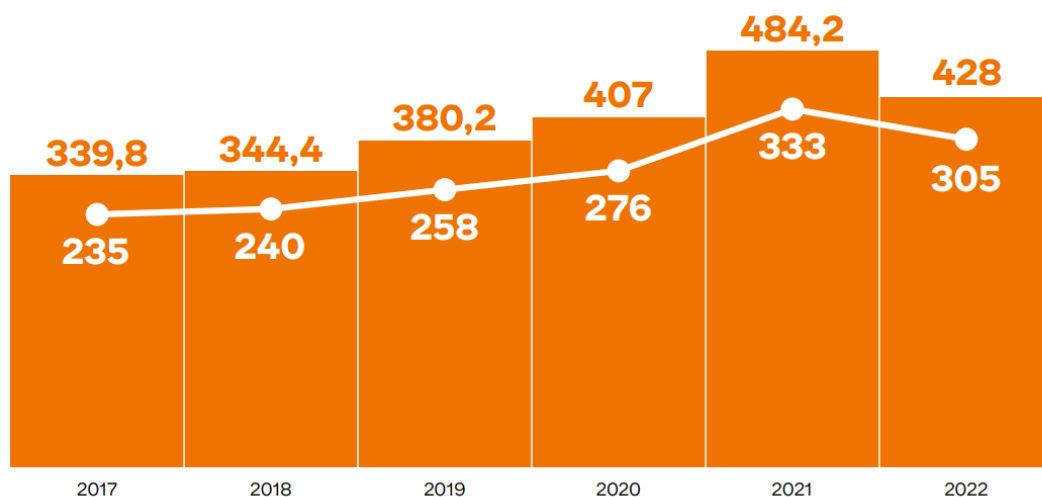


Рис. 2.4. Динаміка операційних показників мереж (кількість торгівельних магазинів на загальній площі) 2017-2022 рр у “Сільпо” [10]

Можна зробити висновок, що ТОВ “Сільпо-Фуд” - велике підприємство, діяльність якого можна ставити у приклад багатьом бізнесам-початківцям та іншим мережам не тільки в Україні, а й за кордоном. Крім цього є безліч перспектив розвитку на найближчі роки, що доречно розглянути у наступних підрозділах.

2.2. Аналіз стратегічного управління в ТОВ “Сільпо-Фуд” 2020-2022 рр

Аналіз стратегічного управління ТОВ “Сільпо-Фуд” доречно почати з того, що у компанії помітна стабільність, сталий розвиток, екологічні проєкти, інноваційна діяльність, власне виробництво, власні торгівельні марки, ставлення до співробітників, налагоджена логістика та ще втілено безліч ініціатив, ідей та реалізовано багато стратегічних проєктів. Розглянемо результати стратегічного управління за 2020-2023 роки, зважаючи на повномасштабне вторгнення в Україну.

З 89 країн завозиться продукція «Власного імпорту» від 780 постачальників. Фудхоли Сільпо - це кулінарні приміщення з високоякісним сервісом та професійними кухнями, які відкриті для публіки. На кожному з них стоїть бренд-шеф Марко Черветті. Кожен ресторан у складі фудхолу має свою унікальну концепцію, меню та команду. Отже, в одному місці ви можете насолодитися різноманітними стравами, включаючи піцу, бургери, страви з воку та суші. Марко - справжній майстер кулінарії та головний шеф-кухар у наших ресторанах, таких як «Сільпо», Le Silpo, «Сільпо Resto» і ресторан неаполітанської кухні Positano. До приєднання до команди, Марко керував баром у Венеції і організовував престижні заходи для Венеційського бієнале. Його головні страсті - це морепродукти, вино і вивчення кухонь різних національностей. За словами Марко, їжа змінюється разом із суспільством та його стилем життя.

Власний імпорт без посередників та власні торговельні марки Сільпо-Фуд - є результатом ефективного стратегічного управління (див. рис. 2.5).

НАЙБІЛЬШЕ ЗРОСТАННЯ ІМПОРТУ У ТАКИХ КАТЕГОРІЯХ:

66%

пиво

3122%

соки

49%

макаронні вироби

507%

напої

1963%

сіль

119%

рибні та м'ясні консерви

269%

кава

360%

чай

26

торгових марок
активно продаються

230

постачальників

НОВІ КАТЕГОРІЇ У 2022 РОЦІ:

- товари для домашніх улюбленців ТМ Tidy Pet
- арахіс та насіння Премія
- молоко Премія в новому форматі упаковки – 2 л каністри

НОВІ КАТЕГОРІЇ ДЛЯ ІМПОРТУ У 2022 РОЦІ:

- Прямий імпорт палива та цистерн
- Прямий імпорт дизельних генераторів для потреб компанії

КРАФТЯР



Рис. 2.5. Власний імпорт та власні торговельні марки ТОВ Сільпо-Фуд на 2022 рік [11]

У 2021 році Сільпо приєдналися до міжнародної ініціативи Slow Food, яка підтримує усвідомлене споживання, збереження місцевих продуктів та традиційної кухні.

У мережі "Сільпо" продають свою продукцію 184 крафтових виробників, і у 157 супермаркетах є окремий відділ "Лавки традицій". Також є 35 окремих островів "Лавки традицій", і 70 відділів інтегровано в Гастрономію.

Сільпо розширюють напрямок крафтового сирого вже з 2015 року, і їх команда створила власні сироварні у "Лавці традицій", які працюють безпосередньо всередині супермаркетів. Моцарела, рикотта, бурата і навіть витриманий качіокавало виготовляються прямо перед очима наших клієнтів, щоб завжди мати свіжий продукт, і гості магазину можуть спостерігати за процесом виробництва. "Чізарні" вже виробили 29 000 кілограмів сиру різних видів [12].

ПРОГРАМА «ВЛАСНИЙ РАХУНОК» ЦИФРОВА:

1 671 000

гостей щомісяця використовують

КОЖЕН ДРУГИЙ

гість сканує картку «Власний рахунок» (44% покупок)

168 119 537

спеціальних пропозицій надали гостям

2 449 067

гостей отримали

6 566 669 654

балів

У 2022 році планова доставка від «Сільпо» призупинила роботу під час перших місяців повномасштабного вторгнення. У квітні відновили роботу, і відтоді розширили географію присутності.

80

міст з плановою доставкою

20 000

категорій у плановій доставці

ТОП-5 ТОВАРІВ У ОНЛАЙН СУПЕРМАРКЕТІ:

1. Банани
2. Куряче філе
3. Яйця
4. Огірки
5. Мандарини

Рис. 2.6. Програма «Власний рахунок» та «Онлайн супермаркет» - як успішні стратегічні об'єкти ТОВ Сільпо-Фуд на 2020-2022 рр [12]

У лютому Сільпо-Фуд запустили добровільну кухню у Києві Escobar, де щоденно до травня готували 200 обідів. Ці обіди надавалися Збройним Силам України, Товариству Червоного Хреста та ветеринарній клініці у Бородянці.

- Надавали допомогу першому пологовому будинку та особам похилого віку, а також надавали воду та продукти волонтерським штабам і притулкам.

- З 1 квітня відновили роботу закладу "Буланжері", перетворивши його на магазин із найнеобхіднішими товарами.
- Щотижнево, починаючи з вересня, проводяться благодійні заходи у барі "Who&Why".
- Два ресторани в Києві, "Who&Why" і "Le Grill", виконують подвійну функцію: працюють як ресторани у звичайному режимі та надають притулок під час повітряної тривоги.

Для ефективного стратегічного управління не менш важливими є екологічні проєкти та ініціативи, які у Сільпо-Фуд розвинені на 100%:



Рис. 2.7. Екодружні ініціативи ТОВ Сільпо-Фуд - як успішні стратегічні проєкти за 2020-2022 рр [12]

Можна зробити висновки, що дана компанія має ефективну команду зі стратегічного управління, адже кожна ініціатива, ідея, проєкт - втілюються, а динаміка і показники підтверджують результативність їх.

Стратегічне управління персоналом є невід'ємною частиною системи управління великої компанії. Стратегічне управління персоналом важливо для великих компаній, оскільки воно сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності, привертає та утримує талановитих співробітників, сприяє адаптації до змін в бізнес-середовищі і досягненню стратегічних цілей компанії. Тому далі наведено результати впровадження різноманітних програм навчання та методів турботи про співробітників Сільпо-Фуд.

Стратегічне управління персоналом у ТОВ “Сільпо-Фуд” (складено автором на основі [12])

Навчання співробітників	Соціальний пакет	Турбота
<p>Ми перейшли зі звичайної навчальної системи на електронне навчання. Ми створили 39 електронних навчальних програм для різних категорій працівників, таких як продавці-консультанти, продавці свіжих продуктів, кухарі, пекарі.</p> <p>Ми створили 76 інтерактивних курсів, які були включені у наші нові навчальні програми. Ці курси охоплюють різні аспекти роботи, такі як взаємодія з обладнанням, робота з товарними групами та спілкування з гостями. Наші співробітники, які є "Перевершниками", успішно завершили 23806 інтерактивних курсів і виконали 1088 електронних навчальних програм.</p> <p>Усього за 2022 рік було успішно пройдено 9412 навчальних програм, як електронних, так і традиційних.</p>	<p>Після тримісячної роботи в компанії, працівники офісів, а також керівники супермаркетів і ресторанів мають можливість вступити до програми добровільного медичного страхування.</p> <p>Усі працівники компанії "Сільпо" можуть приєднатися до програми страхування життя. Для працівників офісів та керівників магазинів і ресторанів ця програма доступна через 3 місяці роботи в компанії, а для інших працівників - через 6 місяців.</p> <p>Компанія надає можливість співробітникам користуватися спеціальними умовами для отримання абонементів у спортзал та для навчання іноземним мовам на курсах.</p>	<p>Штаб підтримки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Евакуація; • Пошук тимчасового та постійного житла; • Пошук та доставка ліків; • Продуктові набори для найбільш вразливих категорій (тимчасово переміщенні особи) • Консультації (юридичні, медичні, кар'єрні, відновлення житла); • Перезапуск внутрішньої програми підтримки «Рука допомоги»;

Стратегічне управління персоналом для такої великої мережі супермаркетів в Україні як ТОВ “Сільпо-Фуд” є ключовим для досягнення успіху, оскільки воно допомагає оптимізувати робочі процеси, підвищувати рівень обслуговування клієнтів, залучати та зберігати кваліфікованих працівників і ефективно реагувати на зміни в галузі роздрібної торгівлі.

2.3. Аналіз ефективності стратегічного управління та інноваційного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»

З початку повномасштабного вторгнення ТОВ «Сільпо-Фуд», як і багато інших підприємств були вимушені змінити стратегічну діяльність та плани на найближчі роки і діяти в умовах війни. Здатність адаптуватися до мінливого середовища і зовнішніх факторів - один з найважливіших факторів стратегічного управління, адже стратегічна мета - це не список планів, не формальна інструкція, а та рушійна сила, завдяки якій підприємство рухається далі, при цьому коригуючи дії.

На рисунку 2.8 зображено прогнози, які бачить ТОВ «Сільпо-Фуд» з 2020-2025 роки у динаміці зростання їх об'єктів, в умовах війни.

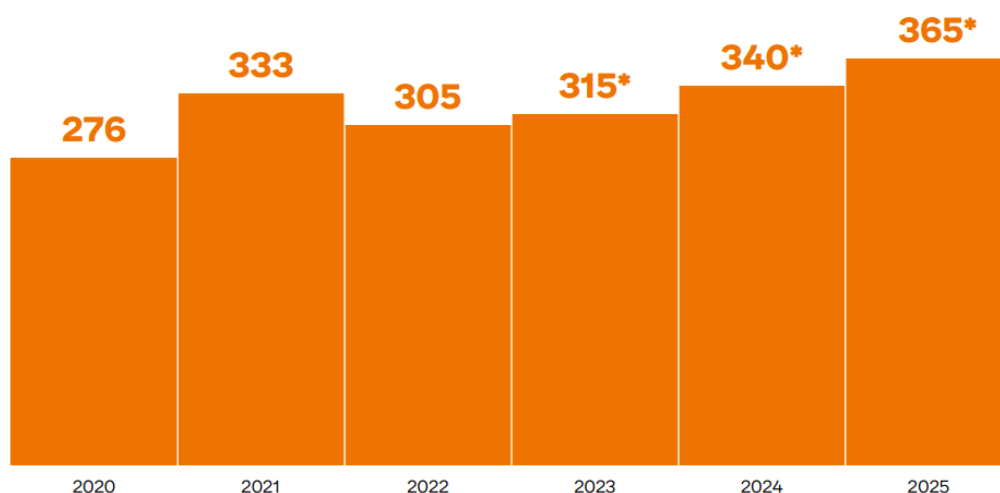


Рис. 2.8. Динаміка зростання кількості об'єктів Сільпо на 2020-2025 роки [13]

Частка сучасної торгівлі зображена на рисунку 2.9. Зростання доходів відбуватиметься завдяки: • збільшенню обсягу ринку • розширенню проникнення сучасної торгівлі • розширенню регіональної присутності [13].

У 2022 році три супермаркети «Сільпо» увійшли в Europe's Finest Store 2022 — топ-25 найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine. Були обрані супермаркети: «Сільпо» Бразилія (Київ),

“Сільпо” Дизельпанк (Харків), “Сільпо” Театр Кабукі (Умань). Мобільний застосунок “СІЛЬПО” 1 866 837 гостей активно використовують [14].

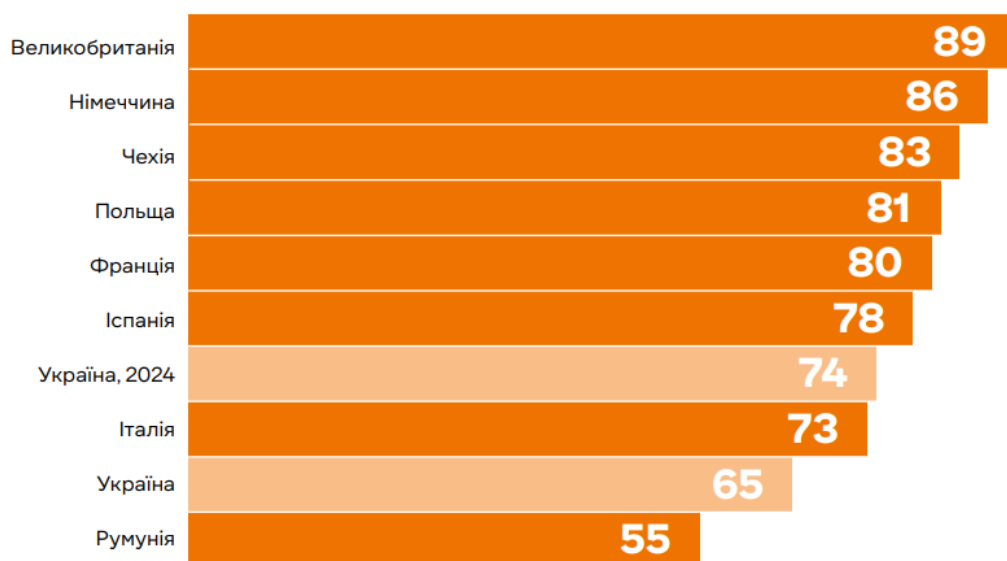


Рис. 2.9. Частка сучасної торгівлі “Сільпо” на 2024 р. - стратегічний план [13]

У середньому на 10% на рік стратегічно планується зростання ринку продуктової торгівлі України у 2022-2026 (рис. 2.10).

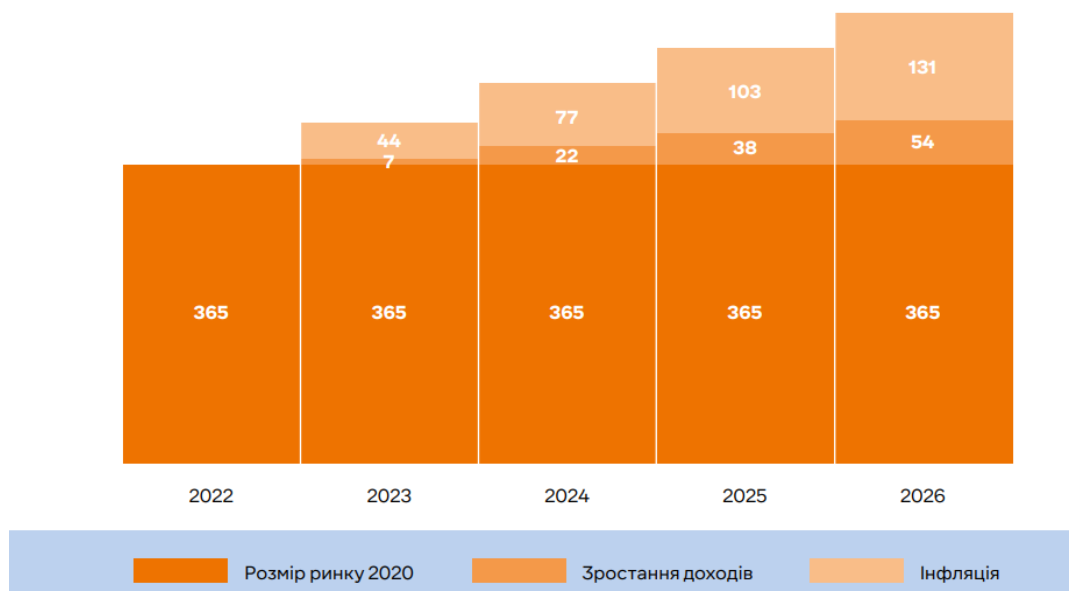


Рис. 2.10. Зростання ринку продуктової торгівлі України у 2022-2026 [13]

Інноваційний розвиток у розрізі стратегічного управління ТОВ «Сільпо-Фуд» важливий з кількох причин:

- Конкурентний перевага: Інновації дозволяють компанії виходити вперед перед конкурентами, розробляти нові продукти і послуги, що привертають клієнтів і забезпечують конкурентоспроможність.
- Підвищення продуктивності: Інновації можуть оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати і підвищувати ефективність управління ресурсами.
- Розширення ринків: Інновації дозволяють компанії виходити на нові ринки і розширювати свою географічну присутність.
- Адаптація до змін: Швидкі зміни в технологіях і ринкових умовах вимагають від компаній постійно адаптуватися, інакше вони можуть втратити свою позицію на ринку.
- Збереження лідерства: В сучасному бізнесі немає постійних лідерів. Інноваційний розвиток допомагає підтримувати позицію лідера і забезпечує стійкість компанії у майбутньому.



Рис. 2.11. Результати інновації - «Самокаси» у «Сільпо» на 2023 рік [15]

У 2020-му році у додатку «Сільпо» ми запустили систему самостійного сканування та купівлі товарів «Вільнокаса» (Scan&go). Тепер Гості «Сільпо» можуть купувати товари без участі касира, скануючи їх за допомогою мобільного додатку безпосередньо в торговому залі супермаркету. 93 086 покупок здійснено через систему «Вільнокаса» [14].

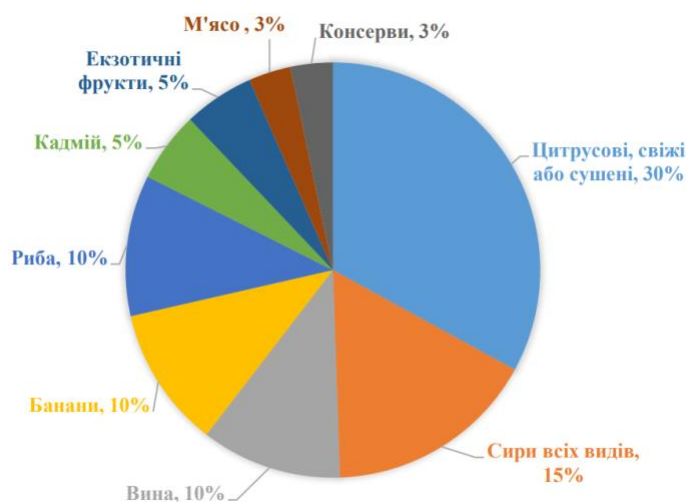


Рисунок 2.12. Обсяг імпорту товарів за різними категоріями ТОВ “Сільпо-Фуд”, 2021 рік [16]

ТОВ "Сільпо-Фуд" активно впливає на кадрову політику, сприяючи створенню спеціальних програм для кадрів та адаптації їх з урахуванням постійного аналізу службової ситуації та змін у зовнішньому середовищі. Досліджене підприємство має 69,6% працівників у сфері послуг та 30,4% у промисловості, оскільки основна кількість персоналу є робітниками, які працюють у сфері послуг.

Таблиця 2.2

Ризики, які можуть вплинути на стратегічне управління і діяльність ТОВ “Сільпо-Фуд” та чинники їх мінімізації

Ризики	Чинники мінімізації ризиків
<ul style="list-style-type: none"> • Низький зріст або зменшення реальних доходів населення • Макроекономічна нестабільність та скорочення платоспроможності громадян • Погіршення ситуації в енергетичному секторі, загострення бойових дій • Зростання конкуренції в нижніх цінових сегментах • Активний розвиток онлайн-конкурентів • Поява нових гравців на ринку через експансію міжнародних роздрібних компаній в Україну 	<ul style="list-style-type: none"> • Дії для збереження ресурсів і оптимізації процесів: Ініціативи для забезпечення безперервної роботи (придбання генераторів, використання Старлінк і інших рішень) • Зусилля для підвищення лояльності постійних клієнтів • Розвиток онлайн-магазину та послуг доставки • Розширення мережі роздрібних магазинів, ефективні рекламні інструменти

Перспективи стратегічного управління діяльністю ТОВ "Сільпо-Фуд" в Україні можна описати наступним чином:

- Розширення мережі магазинів: ТОВ "Сільпо-Фуд" має потенціал для подальшого відкриття нових магазинів у різних регіонах України. Це дозволить компанії збільшити свою присутність на ринку та залучити нових клієнтів.
- Диверсифікація продуктового асортименту: Розширення власної продукції та асортименту продуктів від місцевих виробників може збільшити конкурентоспроможність компанії і задовольнити різноманітні потреби споживачів.
- Розвиток онлайн-продажів: За врахуванням сучасних тенденцій, інтернет-торгівля може стати важливою галуззю для компанії. Розширення електронної комерції та доставки продуктів може забезпечити додатковий зріст обсягів продажів.
- Збільшення соціальної відповідальності: Продовження ініціатив з соціальної відповідальності, таких як благодійність та створення соціальних проектів, може сприяти позитивному сприйняттю бренду ТОВ "Сільпо-Фуд" серед споживачів.
- Інновації в обслуговуванні клієнтів: Впровадження нових технологій та покращення сервісу можуть зробити покупки у мережі "Сільпо" ще зручнішими та привабливішими для клієнтів.

Отже, основні фактори успішного стратегічного управління ТОВ "Сільпо-Фуд" в Україні:

- Широка мережа магазинів: Мережа "Сільпо" має значний охоплення ринку, що забезпечує широкий доступ для клієнтів.
- Диверсифікована продуктова лінійка: Компанія пропонує різноманітні продукти, включаючи товари власного виробництва та місцеві продукти.
- Інновації: Активна робота у сфері інновацій та розвитку онлайн-продажів сприяє адаптації до змінних умов ринку.

- Соціальна відповідальність: Програми підтримки малих виробників та благодійні ініціативи підсилюють позитивне сприйняття компанії.
- Керівництво та персонал: Компетентне керівництво та висококваліфікований персонал грають ключову роль у реалізації стратегії.

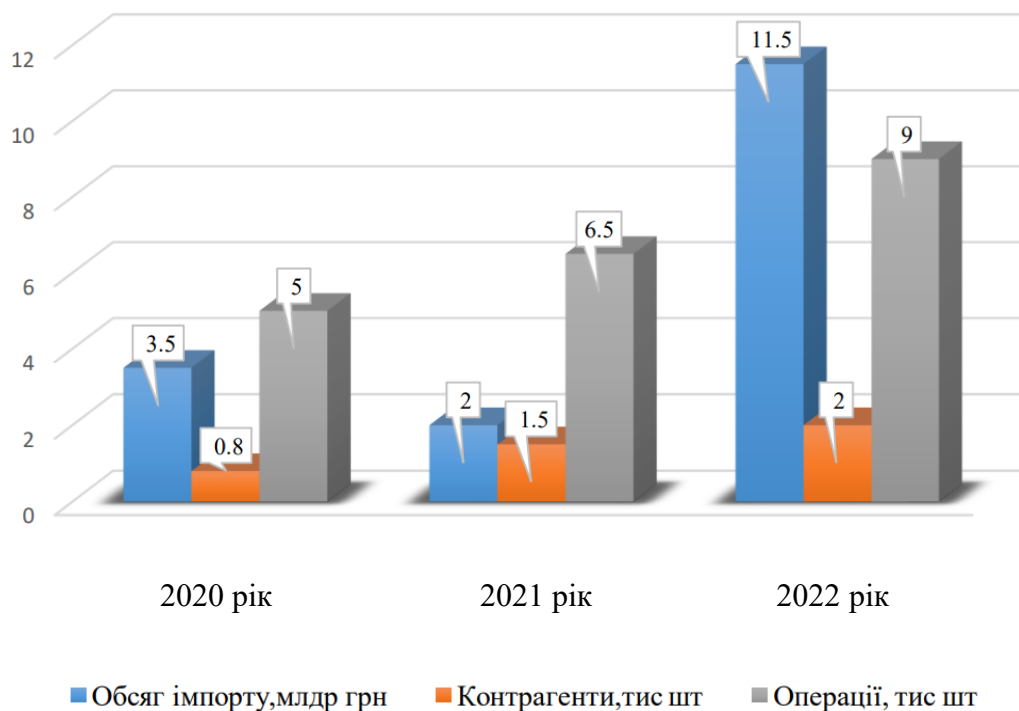


Рис. 2.13. Динаміка показників імпорту ТОВ "Сільпо-Фуд" за 2020-2022 рр.

[17]

Стратегічне планування, встановлення стратегічної мети і формулювання стратегічних цілей є критичними елементами успішного функціонування ТОВ "Сільпо-Фуд". Ось чому ці аспекти важливі для компанії:

- Визначення напрямку розвитку: Стратегічне планування допомагає визначити, куди ТОВ "Сільпо-Фуд" спрямовано в майбутньому. Це допомагає компанії уникнути випадковості і встановити чітку спрямованість для всіх своїх дій та рішень.
- Орієнтація на результати: Стратегічна мета і цілі визначаються на основі конкретних результатів, які компанія хоче досягти.

- **Визначення пріоритетів:** Стратегічне планування допомагає визначити головні пріоритети для компанії і ресурси, які слід спрямувати на їх досягнення.
- **Забезпечення консистентності:** Стратегічне планування допомагає забезпечити, що всі дії і рішення компанії відповідають її стратегічній меті та цілям. Це сприяє збереженню консистентності в управлінні компанією.
- **Адаптація до змін:** Успішні компанії постійно адаптують свої стратегії до змін у зовнішньому середовищі і ринку. Стратегічне планування дозволяє попередньо передбачити зміни і розробити стратегії їх подолання.

Чому ТОВ “Сільпо-Фуд” є прикладом ефективного стратегічного управління?

- **Ефективність логістики та постачання:** Сільпо відзначається ефективністю у сфері логістики, оперативності постачання товарів та оптимізації ланцюга постачання, це може бути привабливим для компаній, які прагнуть оптимізувати свої процеси у цих напрямках.
- **Асортимент та специфіка ринку:** Сільпо має широкий асортимент продуктів та успішно адаптується до специфіки попиту на ринку, це може бути ключовим фактором для компаній.
- **Обслуговування та якість:** Сільпо відомий високим рівнем обслуговування, клієнтської спрямованості та якості послуг, це може бути важливим для компаній, які визначають ці показники як пріоритетні для свого бізнесу.
- **Стратегічне розташування магазинів:** Якщо Сільпо має стратегічно розташовані магазини, що сприяють покращенню рентабельності та обслуговування різних аудиторій, це може бути цінним досвідом для компаній, які шукають оптимальне розміщення своїх точок продажу.
- **Інновації та технологічний прогрес:** Сільпо відзначається використанням інноваційних технологій у веденні бізнесу, це може бути важливим для компаній, які прагнуть бути лідерами в цифровій трансформації та використовувати передові практики у своїй стратегії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”

3.1. Вплив зовнішніх факторів та повномасштабного вторгнення в Україну на стратегічне управління ТОВ “Сільпо-Фуд”

Так як розглядається тема стратегічного управління, неможливо оминати той факт, що 24 лютого 2022 року в Україні почалося повномасштабне вторгнення, яке триває і досі. А отже доля, напрямок і стратегія кожного підприємства - змінилися. ТОВ “Сільпо-Фуд” - не виключення.

У ритмі війни відбулося багато кардинальних змін, але дана компанія наразі функціонує по всій Україні успішно, не дивлячись на те, що з початком війни 30 супермаркетів “Сільпо” призупинили, а згодом відновили роботу у перші місяці вторгнення у Харкові, Сумах, Києві, Чернігові.

31 супермаркет зазнав часткового або повного руйнування через ракетні атаки і обстріли, а відновити вдалося 17 з них. Вагомою перемогою стало те, що 2 “Сільпо” вже відновили роботу у Херсоні після деокупації міста. 18 супермаркетів зупинили свою роботу від початку окупації у Маріуполі, Бердянську, Мелітополі, Енергодарі. Доступ був закритий до більшості з них, а деякі знищено фізично.

134 компанії з 23 країн об'єднали свої зусилля, ставши донорами 1 404,1 тонн гуманітарної допомоги у вигляді дитячого харчування та підгузків, швидкої їжі, хліба, булочок, води, соків, молока, мюслі, макаронів, вівсянки, йогурту та борошна. За час початку повномасштабного вторгнення було досягнуто угоди з іноземними партнерами щодо надання гуманітарної допомоги. Цю допомогу було доставлено до України за власні кошти у співпраці з Міністерством соціальної політики та благодійним фондом і розподілено безоплатно Гостям у 105 населених пунктах та 127 благодійних фондах.

У 2022 році було відкрито 8 нових “Сільпо”, які було заплановано та профінансовано до повномасштабного вторгнення (рис. 3.1).

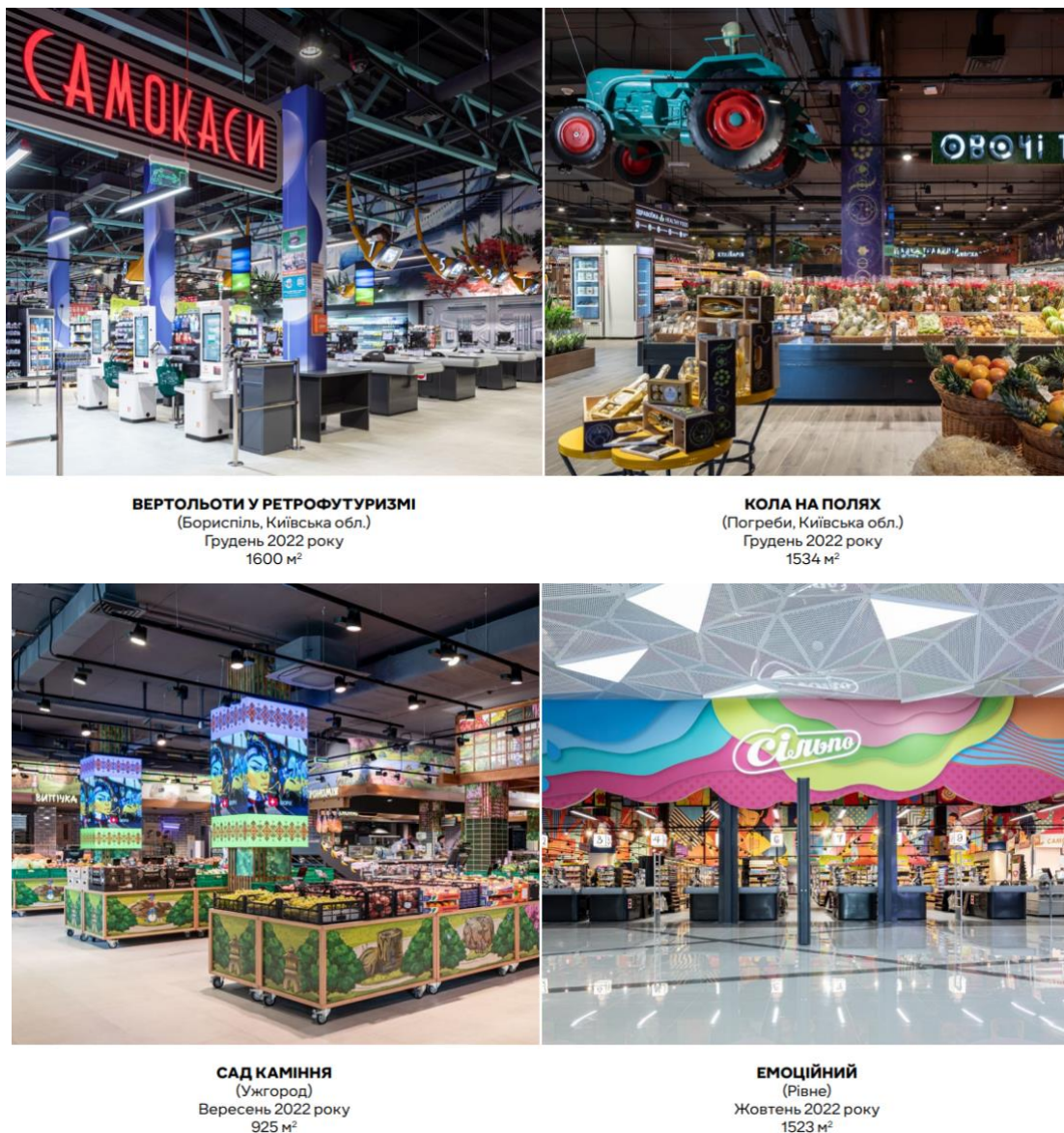


Рис. 3.1. Нові супермаркети “Сільпо”, відкриті у 2022 році [18]

Після розпочаття інтенсивних ракетних атак "Сільпо" розпочав розгортання обширної підготовчої програми для праці умовах відключення електроенергії.

Коштовна мережа магазинів "Сільпо" вже установила дизельні генератори та системи стабілізації електропостачання з травня 2023 року, готові до безперервної роботи в автономному режимі.

У 2022 році три супермаркети «Сільпо» увійшли в Europe’s Finest Store 2022 — топ-25 найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine. Були обрані:



«СІЛЬПО» БРАЗИЛІЯ
м. Київ

«СІЛЬПО» ДИЗЕЛЬПАНК
м. Харків

«СІЛЬПО» ТЕАТР КАБУКІ
м. Умань (Черкаська обл.)

Рис. 3.2. Відзнаки “Сільпо” за інноваційний дизайн супермаркетів [14]

Окрім активної інноваційної діяльності, представлено найкращі ресторани “Сільпо”, які також варто внести у список відзнак. Отже, бачимо, що компанія постійно генерує нові ідеї, втілює їх у життя, аби бути лідером галузі та виділятися серед конкурентів. Ця сукупність дій призводить до успішно побудованої стратегії.



ESCOBAR
(2018), м. Київ



WHO&WHY
(2018), м. Київ



БУЛАНЖЕРІ
(2007), Київ



Рис. 3.3. Найкращі ресторани “Сільпо”, які функціонують з 2022 року [14]

Діяльність на користь країни ТОВ “Сільпо-Фуд” у ритмі війни (складено автором за [20])

Супермаркети “Сільпо”	Ресторани “Сільпо”
Була відновлена програма допомоги через подарункові сертифікати в партнерстві з Міністерством соціальної політики та платіжною системою Mastercard.	У лютому розпочали функціонування волонтерської кухні в місті Ескобар. Щоденно готували та розподіляли 200 гарячих обідів до травня, спрямованих на потреби Збройних Сил України (ЗСУ), Товариства Червоного Хреста (ТЧХ) та ветеринарної клініки з Бородянки.
Починаючи з 28 лютого, максимальний обсяг готівкового зняття на касах "Сільпо" зросли з 500 гривень до 6 000 гривень.	З 1 квітня відновили роботу закладу "Буланжері", переобладнавши його у магазин, де надавали найнеобхідніші товари.
Протягом періоду повномасштабного вторгнення, акційні програми були призупинені. Починаючи з квітня 2022 року, повернулися знижки "Ціна тижня" та акції на певні товари.	Щотижня, з вересня, проводили благодійні заходи в барі "Who&Why". Надавали допомогу із постачанням води та продуктів для Першого пологового будинку, людей похилого віку, волонтерських штабів та притулків.
У травні була відновлена програма лояльності "Власний Рахунок". Всі бали, накопичені з 24 лютого, були конвертовані в бонуси.	Додатково, два ресторани у Києві, "Who&Why" та "Le Grill", надали притулок та продовжували працювати під час робочих годин і в періоди повітряної тривоги.

Стратегічний проєкт “Фудбудуємо майбутнє” - це спільний проєкт, що об'єднує компанії Mastercard та "Лавки Традицій" від мережі "Сільпо", спрямований на підтримку малих та середніх підприємств, особливо у сучасних умовах, коли вони особливо потребують підтримки. Участь у проєкті може взяти кожна особа, у якої є конкретний або навіть амбіційний план щодо розвитку свого бізнесу [27].

Отримали понад 100 заповнених анкет від гастропідприємців, які цікавляться участю у проєкті.

- Планується надати підтримку 5 учасникам у вигляді 50 000 гривень кожному. Ці особи включають виробників консерв для ЗСУ, виробників солодоців з Маріуполя та сироварів з Бучі.

- Для 14 учасників передбачено допомогу у формі менторських сесій, щоб надати їм необхідну підтримку та поради.
- Ще 100 учасників отримали сертифікати з безкоштовним доступом до лекцій, які сприятимуть їхньому розвитку та зростанню.

ВЛАСНЕ ВИРОБНИЦТВО

КУЛІНАРІЯ

Свіжі продукти, вправні кухарі, перевірені нами рецепти української кухні – ось із чого складається наша кулінарія. Виробництво працює щодня безпосередньо в супермаркетах, завдяки чому Гості завжди **можуть придбати щойно приготовані страви на будь-який смак.**

285

кулінарних цехів

20 000 тонн

продукції на рік

У 2022 році гості «Сільпо» з'їли:

780 тонн

курка гриль

397 тонн

курчата табака

548 тонн

оселедець під шубою

315 тонн

смажена картопля з часником

505 тонн

салат «Олів'є»



Рис. 3.4. Результати роботи стратегічного проєкту “Кулінарія” з власного виробництва “Сільпо” за 2022 рік під час повномасштабного вторгнення [21]

Не менш важливими є стратегічні проєкти, спрямовані на підтримку економіки в Україні під час повномасштабного вторгнення (рис. 3.5; 3.6).

«ВЛАСНА КОНДИТЕРСЬКА»



Наші майстри-кондитери вручну створюють торти, тістечка, десерти та печиво, морозиво, цукерки, мармелад і шоколад за оригінальною палітрою рецептур

4 110 тонн

продукції виготовлено

35

кондитерських цехів працювало до 24 лютого

347

найменування

ТРИ НАЙПОПУЛЯРНИШИХ КАТЕГОРІЙ:

1. Торт Наполеон
2. Торт Чотири зустрічі
3. Тістечко заварне



Рис. 3.5. Результати роботи стратегічного проєкту “Власна кондитерська” з виробництва “Сільпо” за 2022 рік під час повномасштабного вторгнення [15]

Крім підняття настрою українцям під час війни смаколиками власного виробництва, “Сільпо” ще відкрили власну Пивоварню у 2022 році.

У 2022 році ми відкрили власну пивоварню Beermaster Brewery, яка варить широку палітру сортів — від класичних пшеничного еля, молочного стаута та пільзнера до експериментального пива з додаванням шоколаду, спецій, усіх можливих фруктів та овочів і навіть гречаного багета.

50 267 л
пива зварено у 2022 році

10
сортів пива

з них:

24 160 л
розлито у

13
найменувань у банках

73 212
банок

та **9**
на розлив

та **26 107 л**
в кеги



Рис. 3.6. Результати роботи стратегічного проєкту “Beermaster Brewery” з виробництва “Сільпо” за 2022 рік під час повномасштабного вторгнення [26]

У 2022 році “Сільпо” довелося припинити діяльність розподільчого центру у Харкові з міркувань безпеки. У березні 2022 року ворожа ракета нанесла удар по розподільчому центру у Квітневому (заморожена зона). На складі, де зберігалася заморожена продукція, було знищено 10 000 палет товару на суму 542 млн гривень.

6 РОЗПОДІЛЬЧИХ ЦЕНТРІВ:

55 793 м²
РЦ Квітнєве

19 781 м²
РЦ Львів

26 990 м²
РЦ Перемога

17 719 м²
РЦ Одеса

12 992 м²
РЦ Запоріжжя

10 618 м²
РЦ Немирів

143 891 м²
Загальна площа всіх розподільчих центрів

Загалом оброблено
169 255 м³
вантажів по всіх РЦ

316 ВАНТАЖНИХ АВТОМОБІЛІВ:

159
тягача марки Mercedes

121
шасі марки Scania

5
тягачів марки Scania

36
малотоннажних авто марки Mercedes-Benz Sprinter

161 НАПІВПРИЧЕП:

80
причепів марки Schmitz

81
причеп марки Krone

ЗА 2022 РІК КУПИЛИ:

5
бочок для перевезення палива

ВЗЯТО У ЛІЗИНГ:

59
нових автомобілей Scania

8 АВТОМОБІЛІВ
було передано для потреб ЗСУ

Рис. 3.7. Результати логістики ТОВ “Сільпо-Фуд” за 2022 рік під час повномасштабного вторгнення [25]

Отже, ТОВ "Сільпо-Фуд" під час війни в Україні продемонструвало свою позитивну роль, надаючи гуманітарну допомогу та матеріальну підтримку українським громадам та військовим. Вони активно залучалися до благодійних ініціатив, надавали продукти та необхідні товари для військових, а також організовували спеціальні програми для підтримки людей у складних умовах війни.

3.2. Напрямки вдосконалення стратегічного управління в ТОВ "Сільпо-Фуд" на основі досвіду зарубіжних організацій

В рамках дослідження стратегічного управління ТОВ "Сільпо-Фуд" на противагу обрано торгову компанію світового масштабу Walmart, аби визначити, які шляхи вдосконалення стратегічного управління можна обрати для вітчизняної компанії, базуючись на зарубіжному досвіді. Цю тему дослідили В.В Пікалова та Єдинак В.Ю у статті "Формування та запровадження стратегічного управління у великих компаніях України" [7, с. 62]

Walmart є найбільшою роздрібною мережею у світі, яка на 2022 рік нараховує понад 10 тисяч магазинів у 24 країнах, здобуваючи чистий прибуток від 13 мільярдів доларів та маючи оборот понад 570 мільярдів доларів. Їх асортимент включає гіпермаркети, універсальні магазини, які торгують продовольчими та промисловими товарами, а також медичними засобами. Основні конкуренти Walmart на ринку роздрібної торгівлі у США - це Home Depot, Kroger, Sears Holdings Corporation, Costco та Target [7, с. 62]

Аналіз стратегічного управління у торгових мережах "Сільпо" та "Walmart" показує переваги американської компанії у гнучкості та адаптивності до місії, а також у чіткому визначенні корпоративної, ділової та функціональних стратегій, пов'язаних з бізнес-процесами та відносинами зі споживачами та партнерами. Важливо відзначити, що стратегічне відображення зарубіжної компанії передбачає й випереджує формування місії на п'ять і більше років, особливо з урахуванням

публічного розміщення акцій. Варто зауважити, що проблеми у стратегічному управлінні виникають не тільки через менталітет керівників, але й через адміністративно-економічні методи планування господарської діяльності та недостатнє розуміння важливості налагодження гнучких та адаптивних зв'язків між центрами відповідальності в геосегментах ринку. Отже, у порівнянні з "Сільпо", Walmart є більш різноманітною компанією не лише з точки зору географічного розподілу та асортименту, а й за рахунок фінансових можливостей. Порівняння стратегічного управління мережами "Сільпо" та "Walmart" наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Складові стратегічного управління торгових мереж «Сільпо» та «Walmart»

(складено автором за [17, 24])

Складові стратегічного управління	Сільпо	Walmart
Визначення стратегічного бачення і формування місії	Стратегічне бачення в цілому відповідає місії	Стратегічне бачення випереджає на кілька кроків сформовану місію
Встановлення довгострокових і короткострокових цільових показників	Горизонт планування до 5 років	Горизонт планування до 10 років
Публічність (лістинг акцій)	Відсутні	Вихід на IPO
Розробка стратегії (ділової та корпоративної)	Корпоративна стратегія обмежується формуванням корпоративної культури. Ділова стратегія спрямована на встановлення та підтримку відносин с партнерами по бізнесу	Корпоративна стратегія гармонійно поєднується з діловою та функціональною Ділова стратегія орієнтована окрім на партнерів, ще й на цільові групи споживачів та підтримку іміджу
Реалізація обраної організаційної стратегії	Є інертною, зважаючи на складність управління бізнес-групою зі сторони головної компанії та диверсифікованого бізнесу	Змінюється залежно від факторів ринку та зовнішнього середовища
Оцінка діяльності, введення коректив у місію, цільові показники	Місія не змінюється і не пов'язана з цільовими показниками	Місія має зміни відповідно до важливості цільових показників на визначений час

Аналіз відмінностей у бізнесі українських та іноземних компаній дозволяє зрозуміти причини проблем у стратегічному управлінні в Україні:

1. Неясні цілі без визначених термінів та ресурсів, неузгоджені між собою.
2. Відсутність ефективного топ-менеджменту через призначення на керівні посади осіб з власного кола, а не професіоналів.
3. Обмежений практичний інструментарій управління стратегічними аспектами.
4. Недостатнє відповідності місії компанії наявним ресурсам та їх використанню.
5. Вплив форс-мажорів (пандемія, війна, політичні зміни) на ділове середовище.

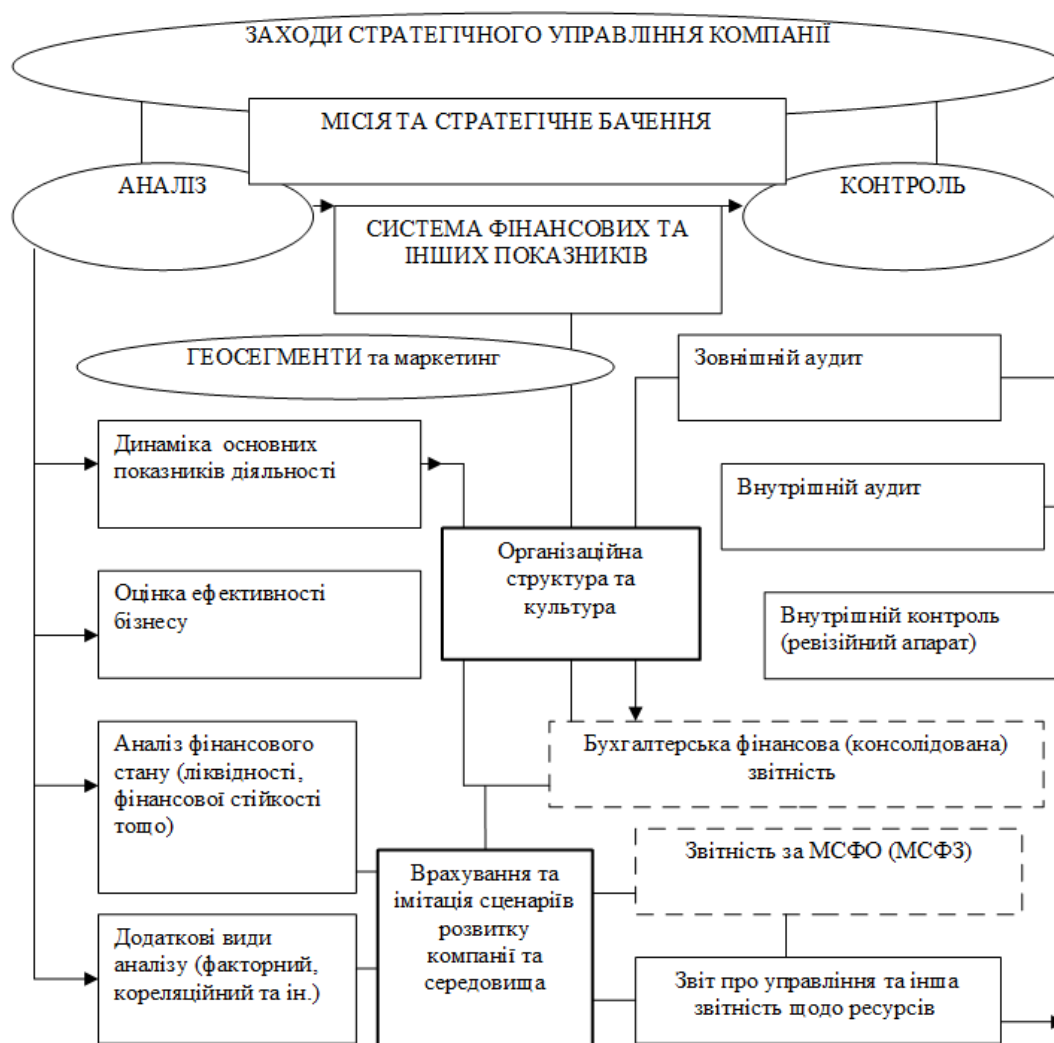


Рис. 3.8. Механізм стратегічного управління для великих компаній, як Walmart і Сільпо-Фуд (розробка автора за [23])

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективно стратегічне управління є ключовим фактором успіху підприємства.

Для ТОВ “Сільпо-Фуд” необхідно вдосконалити свою стратегічну управлінську систему, враховуючи кращий досвід міжнародних організацій.

1. Цифрова трансформація та інновації

Створення цифрової екосистеми сприятиме оптимізації бізнес-процесів та підвищенню конкурентоспроможності. Рекомендації:

- впровадження сучасних ІТ-рішень для ефективного моніторингу та аналізу даних.
- вдосконалення онлайн-платформи для зручних закупівель і звітності перед партнерами.
- інтеграція штучного інтелекту та аналітичних систем для прогнозування попиту та оптимізації запасів.

2. Стратегічна логістика та ефективне управління ланцюжком постачання

Оптимізація ланцюжка постачання та логістичних процесів дозволить забезпечити надійність та швидкість обслуговування клієнтів. Рекомендації:

- аналіз та оптимізація ланцюжка постачання з метою скорочення термінів доставки.
- застосування технологій ІоТ для моніторингу та управління транспортними засобами.
- створення партнерств з надійними постачальниками та використання принципів "just-in-time" для ефективного управління запасами.

3. Сталість та екологічна відповідальність

Інтеграція принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності у стратегічне управління сприятиме позитивному іміджу компанії та залученню нових клієнтів. Рекомендації:

- реалізація програми зменшення викидів CO₂ та оптимізація використання енергії.

- впровадження виробництва та упаковки продукції з урахуванням принципів екологічної безпеки.
- підтримка соціальних та екологічних ініціатив для активної участі у сталому розвитку спільноти.

Ці напрямки, засновані на передовому досвіді міжнародних компаній, допоможуть ТОВ “Сільпо-Фуд” досягти вищого рівня стратегічного управління та зміцнити свою конкурентну позицію на ринку.

Чому стратегічне управління є надзвичайно важливим для ТОВ “Сільпо-Фуд” під час війни та в умовах мінливого середовища? Основні аспекти:

- **Орієнтація на довгострокову виживаність та успішність:** стратегічне управління дозволяє компаніям спрогнозувати та адаптуватися до довгострокових наслідків війни та невпевненості в середовищі, забезпечуючи сталість та стійкість у діяльності.
- **Аналіз та адаптація до змін в умовах конфлікту:** стратегічне управління дозволяє аналізувати зміни в політичному, економічному та соціокультурному середовищі, адаптувати бізнес-стратегії та швидко реагувати на нові умови.
- **Ефективне використання обмежених ресурсів:** у військовий період та економічні труднощі, ресурси можуть бути обмеженими. Стратегічне управління дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати оптимальне спрямування інвестицій.
- **Оптимізація бізнес-процесів та операцій:** допомагає впорядковувати бізнес-процеси, удосконалювати операційні процедури та забезпечувати ефективну координацію дій всередині організації.
- **Безпека та ризик-менеджмент:** дозволяє враховувати та мінімізувати ризики, пов'язані з військовим конфліктом та економічними коливаннями, забезпечуючи безпеку та стабільність у функціонуванні компанії.

ВИСНОВКИ

Різні підходи до створення системи стратегічного управління потребують чіткого розуміння користі цього процесу для окремих компаній. Це можна сформулювати як визначення мети стратегічного управління: визначення місії, цілей, стратегій і розробка планів як інструментів для досягнення стратегічних цілей та удосконалення підприємства.

У I розділі кваліфікаційної роботи магістра було розглянуто теоретико-методологічні засади формування стратегічного управління в організації: поняття стратегічного управління, його функції; види стратегій; особливості управління стратегічними змінами в організації. А також вивчено “вітамінний комплекс” стратегічного менеджменту і особливості розробки стратегій.

Сучасні визначення стратегічного управління включають такі аспекти, як забезпечення стабільної конкурентної позиції, досягнення стійких довготривалих результатів та адекватна реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління можна розглядати як метод програмного мислення, який сприяє досягненню цілей і наголошує на важливості мотивації працівників, врахуванні їхніх інтересів та зацікавленості у реалізації стратегії компанії. Існують функції напрямку, координації, логіки. Управління змінами поділяється на 3 рівні: фундаментальні, радикальні, помірні. Однак, впровадження стратегічних змін може бути викликом для організації та її працівників. Необхідно докладати зусиль для забезпечення ефективного комунікації та залучення всіх зацікавлених сторін до процесу впровадження змін.

Згідно сучасній концепції І. Адізеса «РАЕІ» існують чотири необхідних менеджменту вітаміни (рис. 1.8.):

- Р – виробника результатів (producer);
- А – адміністратора (administrator);
- Е – підприємця (entrepreneur);
- І – інтегратора (integrator), які він назвав «функціями менеджменту».

У II розділі було досліджено ТОВ “Сільпо-Фуд”, його економічну діяльність, систему управління, стратегічне управління, менеджмент персоналу, екологічний та сталий розвиток, інноваційний розвиток. Крім цього визначено на базі аналізу можливі перспективи, загрози компанії в умовах повномасштабної війни. Зроблено наступні висновки: "Сільпо" приділяє увагу враженням своїх клієнтів, і кожен новий магазин має свій унікальний дизайн. У мережі "Сільпо" налічується близько 100 тематичних супермаркетів і 4 делікатес-маркети Le Silpo, кожен з яких має свою власну концепцію.

Також під час проходження переддипломної практики було проведено опитування серед 40 осіб у віці від 18 до 45 років, що стосується кількісних показників конкурентоспроможності супермаркетів. Найвищий рівень конкурентоспроможності спостерігається в ТОВ ‘АТБ-маркет’ з результатом 49 балів, за ним слідує досліджуване підприємство з 46 балами, яке перевершує ТОВ ‘Ашан Україна’ з 42 балами.

ТОВ “Сільпо-Фуд” має у своєму арсеналі безліч винагород за авторські дизайни, власне виробництво: пивоварня, кондитерська, кулінарія, сироварня тощо. Інноваційний розвиток на вищому рівні.

У власних публікаціях Пікалова В.В у співавторстві з іншими висвітлила стратегічне управління у багатьох аспектах, одним з найважливіших висновків стало наступне [17]:

Проблеми стратегічного управління в ТОВ “Сільпо-Фуд”:

- Складність підбору кваліфікованого ТОП-менеджменту.
- Бюрократичність управлінських систем у великих компаніях.
- Неможливість точного передбачення виконання місії компанією протягом трьох років через численні форс-мажори в країні.
- Нестабільне політичне та податкове середовище для бізнесу.
- Труднощі адаптації прогресивних методик управління персоналом та фінансами на практиці.

Рекомендації щодо вирішення вищенаведених проблем:

- Реформування та підвищення бренду.
- Боротьба з фейковим маркетингом конкурентів.
- Створення гармонійного портфелю різноманітного бізнесу на середньо- та довгострокову перспективу.
- Об'єднання культури ділового середовища партнерів та потенціалу людських ресурсів компанії.
- Оптимізація організаційно-управлінської структури відповідно до змін ключових показників ефективності бізнесу.

III розділ присвячено аналізу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» під час війни, а також наведенню рекомендацій і пропозицій щодо вдосконалення системи стратегічного менеджменту для даної організації на основі зарубіжного досвіду.

Після розпочаття інтенсивних ракетних атак "Сільпо" розпочав розгортання обширної підготовчої програми для праці умовах відключення електроенергії.

Коштовна мережа магазинів "Сільпо" вже установила дизельні генератори та системи стабілізації електропостачання з травня 2023 року, готові до безперервної роботи в автономному режимі.

У 2022 році три супермаркети «Сільпо» увійшли в Europe's Finest Store 2022 — топ-25 найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine.

ТОВ «Сільпо-Фуд» бере активну участь у волонтерській діяльності та підтримці економіки України з початку повномасштабного вторгнення і до сьогодні. Підприємство було змушене змінити стратегію, проте впоралось з новою не гірше за попередню, реалізувавши усі стратегічні проекти успішно.

В рамках дослідження стратегічного управління ТОВ «Сільпо-Фуд» на протипагу обрано торгову компанію світового масштабу Walmart, аби визначити, які шляхи вдосконалення стратегічного управління можна обрати для вітчизняної компанії, базуючись на зарубіжному досвіді. Цю тему дослідили В.В Пікалова та

Єдинак В.Ю у статті “Формування та запровадження стратегічного управління у великих компаніях України”.

Аналіз стратегічного управління у торгових мережах "Сільпо" та "Walmart" показує переваги американської компанії у гнучкості та адаптивності до місії, а також у чіткому визначенні корпоративної, ділової та функціональних стратегій, пов'язаних з бізнес-процесами та відносинами зі споживачами та партнерами.

Важливо відзначити, що стратегічне відображення зарубіжної компанії передбачає й випереджує формування місії на п'ять і більше років, особливо з урахуванням публічного розміщення акцій. Отже, у порівнянні з "Сільпо", Walmart є більш різноманітною компанією не лише з точки зору географічного розподілу та асортименту, а й за рахунок фінансових можливостей.

Рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління наведено за такими темами:

- Цифрова трансформація та інновації;
- Стратегічна логістика та ефективне управління ланцюжком постачання;
- Сталість та екологічна відповідальність.

Також наведено основні аспекти, які визначають важливість стратегічного управління під час війни та після її завершення: орієнтація на довгострокову виживаність та успішність; аналіз та адаптація до змін в умовах конфлікту; ефективне використання обмежених ресурсів; оптимізація бізнес-процесів та операцій; безпека та ризик-менеджмент.

Враховуючи ці аспекти, стратегічне управління стає критично важливим інструментом для успішної адаптації та виживання компаній в надзвичайних умовах військового конфлікту та невпевненості в економічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічне управління. URL: [Стратегічне управління :: Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій \(duikt.edu.ua\)](http://duikt.edu.ua)
2. Основи стратегічного управління та його функції. URL: [11.3. Основи стратегічного управління та його функції \(e-pidruchniki.com\)](http://e-pidruchniki.com)
3. Управління змінами в організації. URL: [УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ, Області стратегічних змін в організації - Стратегічний менеджмент \(pidruchnyky.in.ua\)](http://pidruchnyky.in.ua)
4. Пікалова В.В., Коляда С.П. Цифрова трансформація бізнесу: впровадження стратегічних змін в організаційну культуру // Цифрове суспільство: управління, фінанси та соціум: // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Дніпро, 2023 р). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 85-87.
5. Пікалова В.В., Маляр Д.В. Стратегічне управління змінами в організації в контексті діджиталізації. // Цифрове суспільство: управління, фінанси та соціум: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Дніпро, 2023 р). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 87-89.
6. Пікалова В.В. Вплив інновацій на стратегічне управління організації // Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Кривий Ріг, 2023 р.). Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2023 р. С. 219-221.
7. Єдинак В.Ю., Пікалова В.В. Проблеми формування та впровадження стратегічного управління великих компаній України. Innovation and Sustainability. 2023. NO 3. С. 55-62.
8. Шевченко Г.С., Павлюк У.В. Стратегічне управління підприємством: конспект лекцій для студентів спеціальності 8.03050401 «Економіка підприємства» – Львів: НЛТУ України, 2015.140 с.
9. Ковтун О. І. Когнітивний підхід до визначення змісту, представлення та формування стратегії сучасних підприємств: технологічний аудит та резерви виробництва, 2013. № 1/3 (9). С. 21-25.

10. Strategic Innovation through the Logic of Contradiction. Competitiveness Review, Vol. 8, Iss. 1, 1998. P. 46- 54.
11. Сільпо: звітність. URL: [Звітність \(silpo.ua\)](http://silpo.ua)
12. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування: вісник Державного агроекологічного університету, 2007. С. 202–208.
13. Смоляр Л. Г. Знання як стратегічний ресурс сучасного підприємства: Вісн. Нац. ун-ту "Львівська політехніка". 2008. URL: http://vlp.com.ua/files/104_0.pdf
14. Матвієнко-Біляєва, Г. Л. Стратегічний розвиток підприємства на основі сучасних інструментів контролінгу: економіка. 2015. С. 15-17.
15. Шаманська О. І. Стратегічне планування інноваційної діяльності в системі ресурсного потенціалу підприємств. 2009. С. 164-169.
16. Корінев В. Л. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством: держава та регіони. Економіка та підприємництво. 2014. № 3. С. 71-74.
17. Грабовецький Б. Є. Стратегічне планування: сутність прогнозноаналітичне забезпечення: вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький. 2013. С. 48-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_4\(1\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_4(1)_11)
18. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. 2-е видав., перероб. й доп. - Кондор, 2005. 306 с.
19. Федірець О. В., Карюк О. М., Михалкова Н. В. Механізм реалізації стратегічних рішень в підприємствах. Економічний форум. Луцьк : ЛНТУ, 2018. № 1. С. 239–244.
20. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / [пер. з англ. Р. Сільського]. Основи. Київ. 1998. 390 с.
21. ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”: звітність про управління за 2022 рік. URL: [64a56f7808283.pdf \(silpo.ua\)](http://silpo.ua/64a56f7808283.pdf)
22. ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”: Щоденник надихаючих історій. URL: [Щоденник надихаючих історій \(silpo.ua\)](http://silpo.ua/Щоденник_надихаючих_історій)

23. Підгірна В.Н. Менеджмент: тренінговий курс. Чернівці, 2019. 160 с.
24. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: зб. матеріалів наук.- практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута) // Уляна Гузар, Марія Паска, Орислава Коркуна, Оріся Іжевська. – Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. 64 с.
25. Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки: підручник // О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, К. В. Орехова, У. Є. Гузар. Київ: УБС НБУ, 2015. 815 с.
26. Маркетинг ХХІ століття: виклики змін: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 25-річчю заснування кафедри маркетингу і комерційної діяльності ХДУТ / редкол. О. Черевко. Харків, 2020. С. 263–265.
27. Чала Н. Д. Стратегічний маркетинг та особливості його використання в діяльності великих компаній: вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки, 2018. № 1 (119). С. 65-73.
28. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія: «Бізнес.Економіка.Фінанси» / за ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні, д.е.н. О. Ф. Іващини. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. – С. 118-124.

УДК 339.1

ЄДИНАК Володимир Юрійович

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
Університет митної справи та фінансів, Україна
ORCID ID: 0000-0001-6473-0078.
e-mail: v.iedinak@gmail.com

ПІКАЛОВА Владислава В'ячеславівна

магістр
Університет митної справи та фінансів, Україна
ORCID ID: 0009-0005-4768-1389
e-mail: vladapikalova18@gmail.com

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

У статті розглянуто проблеми формування та впровадження стратегічного управління великих компаній України. Проведено дослідження змісту стратегічного управління та його процесу формування та впровадження в організації. На основі аналізу наукової літератури було сформульовано власне визначення стратегічного управління. Визначено основні шляхи за допомогою яких відбувається зростання частки ринку вітчизняних компаній. Проведено аналіз стратегічного управління найбільших вітчизняних та американських ритейлерів.

За результатами аналізу було узагальнено причини та передумови виникнення існуючих проблем стратегічного управління в Україні. Було порівняно складові стратегічного управління, такі як місія, стратегічне бачення та організаційна структура, в одному з найбільших вітчизняних та американських ритейлерів. Визначено основні групи проблем стратегічного управління в Україні. Розроблено графічну схему, що відображає зв'язки в механізмі стратегічного управління для подібних компаній. Шляхом порівняння таких складових як: визначення стратегічного бачення і формування місії, встановлення довгострокових і короткострокових цільових показників, публічність, розробка стратегії, реалізація обраної організаційної стратегії та оцінка діяльності, введення коректив у місію, цільові показники та оцінки різниць в підходах, запропоновано шляхи вирішення існуючих проблем у напрямках управління стратегіями. Зазначено провідні елементами стратегічного управління великими компаніями та перспективи подальшого розвитку у даному напрямку.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічний напрямок, місія, цілі розвитку, стратегічне бачення, система стратегій, зовнішнє середовище, конкурентоспроможність, довгострокове планування, вітчизняний ритейлер ключові показники бізнесу, індикатори діяльності, ефективність

JEL classification: L19, M21

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.55.62>

1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Актуальність теми роботи зумовлено радикальною перебудовою бізнесу крупних господарюючих суб'єктів як основи економіки України за катастрофічними

наслідками подій 2022 р., які змусили переглянути та оптимізувати заходи управління щодо перегляду та досягнення місій.

2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В науковій літературі засади проблем формування та впровадження стратегій

великих компаній розглядались, переважно, значною кількістю авторів, таких як Аакер Д., Ансофф І., Виханский О.С., Карлоф Б., Краснокутська Н.С., Ламберн Ж., Мескон, Майкл Х., Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Шершньова З.Є. та ін. щодо з управління на загальному рівні, або в аспекті ключових операцій, в контексті оцінки ефективності та планування сфер діяльності. Переважна більшість наукових публікацій основана на дослідженнях та розробках ключових показників, на яких базуються напрямки вибору стратегій підприємств та управління ними.

Однак, наразі не існує універсальних та ефективних алгоритмів формування та реалізації стратегій у вітчизняному бізнес-середовищі для великих суб'єктів господарювання виходячи з існуючих й типових складнощів згідно заданих місій та стратегічних бачень компаній у різному часовому горизонті.

3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНИШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Стаття присвячена складанню переліку основних проблем формування та складовим впровадження стратегій крупних компаній в Україні на основі прогресивного закордонного досвіду при порівнянні вітчизняного та американського ритейлера.

4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз проблеми формування та впровадження стратегій великих компаній України.

5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Система стратегій будь-якого підприємства характеризується певними особливостями, так як вона об'єктивно визначається впливом зовнішнього середовища на діяльність та його власним ресурсним потенціалом, а також специфічністю реакції на сигнали ринку.

Кожен процес чи явище можуть давати лише те, що є в їхньому потенціалі, тобто в комплексі заходів стратегічного управління.

З'ясувавши, що таке стратегія, можна виділити вже зміст стратегічного управління та його засади формування й впровадження.

Загалом, стратегія - довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Різноманіття терміну «стратегія» пов'язане з його конкретним застосуванням, яке походить від грецького *strategia*, *stratos* – військо, *ago* – веду, тобто це військовий термін, вища сфера військового мистецтва, що вивчає закономірності та характер ведення війни, розробляє теоретичні основи планування, підготовки та здійснення військових операцій, визначає стратегічні завдання. Вперше термін «стратегія» щодо управління будь-яким комерційним підприємством використав А. Чендлер – молодший у своїй праці «Стратегія та структура» [8, с. 75].

Відзначимо, що немає загально прийнятого та узгодженого її визначення. Доречний вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі» [1, с. 46].

Стратегія - багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства явище, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства [6, с. 75].

Іншими словами, стратегія це генеральна комплексна програма яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності, як: місію, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, ринки збуту, продукцію чи послуги, ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру тощо.

Одним з перших етапів є планування поточної стратегії, від якої буде залежати успіх функціонування підприємства.

Розглянемо деякі визначення стратегічного управління відомих науковців для формування елементів його впровадження задля вирішення проблем у діяльності великих компаній.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [9, с. 108].

Шершньова З. вважає, що стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегій [13, с. 21].

За І. Ансофом стратегічне управління - діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [2, с. 14].

А. Томпсон та А. Стрікланд виділили стратегічне управління як безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, реалізації стратегічного плану з оцінкою діяльності, впровадження та корекції стратегій. При цьому А. Томпсон виділяє декілька цілей стратегічного управління: інновації, персонал, продуктивність, ресурси, прибутковість, положення на ринку та ін. [11]. Такі цілі є звісно, зрозумілими щодо впровадження як індикаторів, однак у довгострокових періодах великі компанії мають різні результати з причини розмаїття застосовуваних засобів для їх досягнення.

Можемо сформулювати власне визначення стратегічного управління, яке є діяльністю, спрямованою на досягнення місії за допомогою формування та застосування комплексу заходів, які не перевищують потенціалу компанії.

Ділові стратегії є запорукою успіху досягнення цілей та прибутків для підприємств, про що свідчить:

– розробка конкурентоспроможних мій і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу над конкурентами;

– своєчасна реакція на зміни, що відбуваються в галузі, в економіці в цілому, у політиці та значимих сферах;

– рішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у цей момент.

М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги - лідерство по витратах, диференціація, фокусування на сегменті [12, с. 91], звісно у кожній є свої прояви ризиків, зважаючи на переваги. Так, стратегії лідерства за витратами дозволяють формувати нижчі ціни, ніж у конкурентів і водночас охоплювати вузькі та широкі сегменти ринку, а диференціації – більш вигідні для покупців, тому для компанії важливим є пошук «золотої середини» в процесах управління обраними стратегіями.

Зміст стратегічного управління складають наступні елементи:

– визначення цілей бізнесу;

– формування диверсифікованого портфелю діяльності;

– проектування, вдосконалення та адаптація до середовища організаційної та управлінської структури та ін.

Для більш ефективної реалізації стратегічного управління необхідно розділити діяльність підприємства на основні та допоміжні процеси та найбільшу увагу приділити саме основній діяльності, поступово адаптуючи стратегію в маркетинговому, виробничому напрямках та в сервісному обслуговуванні, що забезпечить повніший контроль за її реалізацією. Допоміжні процеси більш гнучкі і вони самі в процесі реалізації загальної стратегії будуть змінюватися згідно обраному напрямку [7, с. 36].

Надалі проведемо порівняння складових стратегічного управління двох провідних торгових компаній України та США, щоб визначити основні проблеми досліджуваної тематики та винайти можливі шляхи їх розв'язання.

Загальний виторг 15 ритейлерів України за 2021 р. – більше 500 млрд. грн.: це практично 20% від сукупного виторгу 100 найбільших приватних компаній України. Виторг найближчого конкурента в два рази

вищій, ніж «Фоззі Груп» [18].

Мережа «Сільпо» (компанія «Фоззі Груп») — це найбільша українська мережа магазинів. Магазини «Сільпо» орієнтовані на роздрібну торгівлю продуктами харчування та готовими стравами. Асортимент цих магазинів може досягати 35 тисяч найменувань продукції [15].

«Фоззі Груп» налічує більше 20-ти різних бізнесів, близько 45 тисяч чоловік працюючого персоналу по всій Україні [16].

Щодо мережі «Сільпо», то активна діджиталізація розпочалася з 2018-го р., коли супермаркети обладнали касами самообслуговування, у 2020-му запустили службу доставки із супермаркетів, у 2021-му власну dark kitchen та мобільний банк, а також мобільний сервіс через який можна самостійно відсканувати та розплатитися за товар, що дозволило їй надалі збільшувати валовий прибуток мережі ще й за рахунок онлайн продажів [17]. Однак, мережа «Сільпо» упродовж 2020-2022 рр. була збиткова (суми сягали до 3 млрд. грн.) [18].

Зростання частки ринку й доходів ТОВ «Сільпо-Фуд» відбувається шляхом:

- зростання обсягу продажів;
- розширенню проникнення торгівлі;
- збільшення регіональної присутності (відкриття нових магазинів) [16].

Таким чином, для подальшого забезпечення економічного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» основними ризиками залишаються: продовження російської збройної агресії проти України, відсутність консенсусу щодо напрямків проведення інституціональних реформ, а також низький рівень залучення іноземних інвестицій та зрив імпорتنних поставок товарів.

На противагу мережі «Сільпо» Walmart з 2003 р. утримує 1-е місце в Fortune 500 (крім 2006 р. і 2009 р.), очолює світовий рейтинг Global Powers of Retailing, що складається Deloitte, на Walmart припадає 10% загального виторгу всіх учасників Топ-250 [10, с. 18].

Walmart — найбільша у світі роздрібна мережа, до якої станом на 2022 р. входило понад 10 тис. магазинів у 24 країнах світу з чистим прибутком від 13 млрд. дол. США та оборотом вище 570 млрд. дол. США: гіпермаркети, універсами, які продають продовольчі та промислові товари, а також

ліки. Walmart належить низка інтернет-магазинів [19].

Walmart, Inc. складається з 3 основних підрозділів: — роздрібна торгівля та торгівля через інтернет, а також пов'язаних фінансових послуг - грошові перекази, переведення в готівку чеків, передоплачені картки: більше 3,7 тис. супермаркетів, кілька сотень дисконт-центрів та міні-маркетів.

Основні конкуренти Walmart на роздрібному ринку США – мережі Home Depot, Kroger, Sears Holdings Corporation, Costco та Target.

Таким чином, Walmart більш диверсифікована компанія, ніж «Сільпо», і не лише за географічним аспектом та непродуктивним асортиментом, але й завдяки можливостям фінансових переказів.

Складові стратегічного управління торгових мереж «Сільпо» та «Walmart» порівняємо за допомогою табл. 1.

Як можна помітити з порівняння складових стратегічного управління торгових мереж «Сільпо» та «Walmart», американська компанія має переваги щодо змістовності застосовуваних елементів в аспектах гнучкості та адаптованості до місії, а також розмежування корпоративної, ділової та функціональних стратегій до бізнес-процесів та ланки споживачі-партнери. При цьому стратегічне бачення зарубіжної компанії в прямому сенсі передбачає та випереджає формування місії на горизонті довгострокового планування вище 5 років на відміну між вітчизняного ритейлера, особливо з урахуванням публічного лістингу акцій.

Аналіз виявлених відмінностей бізнесу українського підприємства від іноземного дає змогу узагальнити причини та передумови виникнення існуючих проблем стратегічного управління в нашій країні:

- формування цілей без чітких часових та матеріальних меж при відсутності узгодженості під цілей;
- відсутність ефективного топ-менеджменту з причини перебування на керівних посадах «своїх» людей замість професіоналів;
- обмежений практичний інструментарій управління складовими стратегій;
- невідповідність наявності та застосовуваних ресурсів місії компанії;

– невиправний вплив форс-мажорів в країні, як-то пандемія, війна, непередбачена зміна уряду та ін. на роботу ділового середовища;

– недосконалість та бюрократичність систем управління, які базуються, в більшості свого прояву на радянських нормах функціонування економіки, а не на сучасних досягненнях НТП. Варто додати, що витоки існуючих проблем стратегічного управління базуються не лише на менталітеті більшості керівників крупних компаній, але й на адміністративно-економічних методах планування господарської діяльності та відсутності розуміння налагодження гнучких та адаптивних зв'язків між центрами відповідальності – в геосегментах ринку.

Механізм стратегічного управління для великих компаній схематично можна представити на рис. 1.

Розроблена схема стратегічного управління для великих компаній дозволяє поєднати місію та бачення зі сценаріями розвитку та результатами їх моделювання у відповідності до показників звітності на всіх ділових рівнях в процесі оцінки та планування ефективності бізнесу.

Вирішення проблем стратегічного управління для великих компаній можна шляхом:

- подальшого адаптування організаційних систем відповідно до існуючих ресурсів;
- інтеграції системи моніторингу стратегічних індикаторів до системи контролю;
- застосування найсучасніших ефективних інструментів управління фінансами;
- вихід на IPO (міжнародний рівень);
- градації часових рамок та інтервалів відповідно стратегічному баченню та місії тощо.

Таблиця 1

Складові стратегічного управління торгових мереж «Сільпо» та «Walmart» (складено за [16, 19])

Складові стратегічного управління	Сільпо	Walmart
Визначення стратегічного бачення і формування місії	Стратегічне бачення в цілому відповідає місії	Стратегічне бачення випереджає на кілька кроків сформовану місію
Встановлення довгострокових і короткострокових цільових показників	Горизонт планування до 5 років	Горизонт планування до 10 років
Публічність (лістинг акцій)	Відсутні	Вихід на IPO
Розробка стратегії (ділової, функціональної та корпоративної)	Корпоративна стратегія обмежується формуванням корпоративної культури. Ділова стратегія спрямована на встановлення та підтримку відносин з партнерами по бізнесу. Функціональна стратегія базується на основних бізнес-процесах	Корпоративна стратегія гармонійно поєднується з діловою та функціональною. Ділова стратегія орієнтована окрім на партнерів, ще й на цільові групи споживачів та підтримку іміджу. Функціональна стратегія складається з часток бізнес-процесів в єдиний злагоджений алгоритм
Реалізація обраної організаційної стратегії	Є інертною, зважаючи на складність управління бізнес-групою зі сторони головної компанії та диверсифікованого бізнесу	Змінюється залежно від факторів ринку та зовнішнього середовища
Оцінка діяльності, введення коректив у місію, цільові показники	Місія не змінюється і не пов'язана з цільовими показниками	Місія має незначні зміни відповідно до важливості набору цільових показників на визначений часовий інтервал

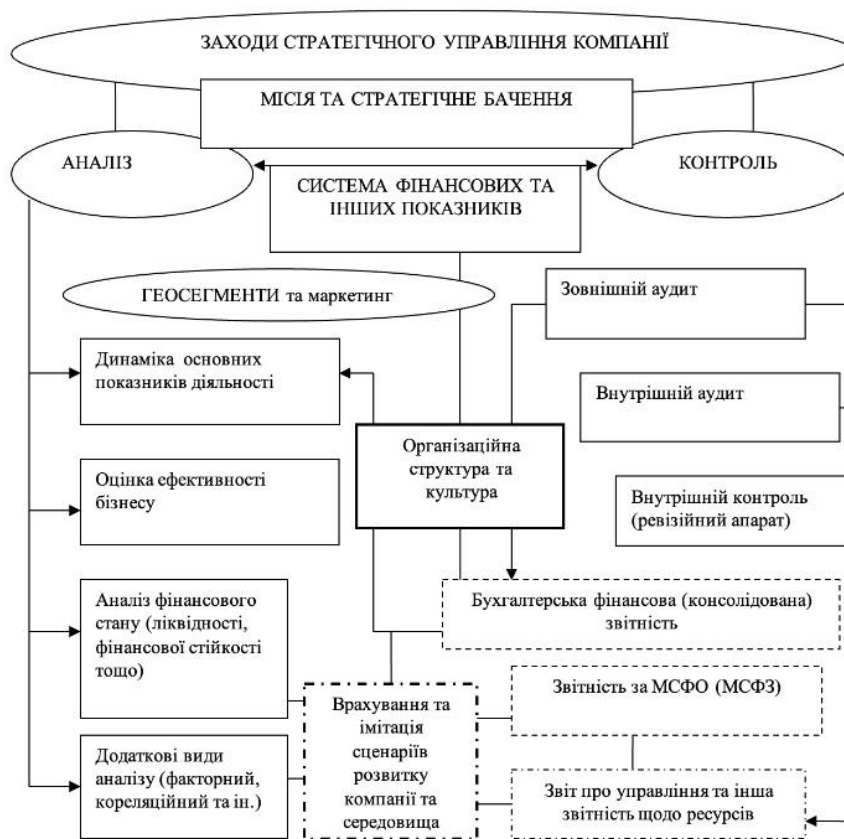


Рис. 1. Механізм стратегічного управління для великих компаній (розробка автора)

6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

За підсумками дослідження проблем формування та впровадження стратегій великих компаній України зроблено наступні висновки.

Стратегія - якісно визначений напрямок розвитку організацій, який стосується форм і методів діяльності, взаємовідносин в середині і який приводить до цілей в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Оснóву стратегічного управління великих компаній є наявність попиту споживачів, інтелектуальних і технологічних можливостей використання досягнень науки і техніки, технічних і економічних можливостей щодо організації виробництва й збуту нової продукції за наявних та потенційних конкурентних переваг.

Система засобів стратегічного управління має одночасно враховувати потреби зовнішнього середовища і технологічні

можливості компаній, адекватно реагуючі на ринкові зміни та глобальні виклики відповідно ступеню пріоритетних цілей.

Важливим в процесі еволюції складових стратегічного управління є своєчасно розпізнати та ідентифікувати альтернативи: альтернативою імітаційній стратегії є слідування за лідером, копіювання, залежності чи удосконалення технологічності бізнес-процесів компанії.

Основними групами проблем стратегічного управління в Україні залишаються:

- складність підбору кваліфікованого ТОП-менеджменту;
- бюрократичність систем управління у великих компаніях;
- неможливість передбачити виконання місії компанією на часовому горизонті від 3 років внаслідок чисельних форс-мажорів в країні;
- мінливе політичне та податкове

середовище для ведення бізнесу;

– труднощі адаптації прогресивних методик управління персоналом та фінансами на практиці та ін.

Отже, провідними елементами стратегічного управління великими компаніями та перспективами подальших розвідок у даному напрямку, на наш погляд, мають також бути:

– реформування та просування бренду;

– протидія фейковим маркетинговим заходам конкурентів;

– винахід найбільш гармонійного портфелю диверсифікованого бізнесу на середньо- та довгостроковий період;

– поєднання культури ділового середовища партнерів та потенціалу людських ресурсів суб'єкта господарювання;

– оптимізація організаційно-управлінської структури під динаміку ключових показників ефективності бізнесу.

Література

1. Aaker D. Strategic market management. John Wiley & Sons, 2010. 354p.
2. Ansoff I. New corporate strategy. Sidgwick & Jackson, 1986.
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
4. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 423-427.
5. Єпіфанова, І. Ю. (2020). Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*, (13), С. 33-39.
6. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
7. Dzhezdzhula V.V., Yepifanova I.Yu. Methodological bases of concept formation and choice of innovative business strategies. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. №. 3. P. 51–59.
8. Mescon M., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of Management. New York : Harper & Row, 1988.
9. Станіславик О., Замлинський В. Сталість розвитку підприємства в стратегічному управлінні. *Innovation and Sustainability*, 2023 (1), С. 230–238.
10. Волтон С. Історія Walmart. Зроблено в Америці. Наш формат. 2020. 288 с.
11. Thompson Arthur A., Strickland A. J. Strategic Management. Edition, 12, McGraw-Hill Education, 2001
12. Токмакова І., Дикань В. Стратегічне управління. К.: ЦНЛ, 2019. 272 с.
13. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. К.: КНЕУ, 2014. 700 с.
14. Відомості про ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/
15. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <http://silpo-fud.emitents.net.ua/ua/>
16. Офіційний сайт мережі «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/about>
17. Профіль «Фоззі-Груп». URL: <https://forbes.ua/profile/fozzy-group-221>
18. 15 Найбільших рітейлерів України. URL: <https://forbes.ua/company/15-naybilshikh-riteyleriv-ukraini-khto-naybilsh-pributkoviy-i-zbitkoviy-sered-atb-fozzy-epitsentru-rozetka-ta-inshikh-19102021-2610>
19. Офіційний сайт мережі «Walmart». URL: <http://www.walmartstores.com/>

References

1. Aaker D. (2010) Strategic market management. John Wiley & Sons.
2. Ansoff I. (1986) New corporate strategy. Sidgwick & Jackson.
3. Dykan V.L. (2013) Strategic management: [study manual] / V.L. Dykan, V.O. Zubenko, O.V. Makovoz [etc.]. - Kyiv: TsUL.
4. Zhikhareva V.V., Savelieva T.M. (2017) Formation of the enterprise development strategy in conditions of uncertainty. *Economy and society*. No. 9. p. 423-427.
5. Yepifanova I. Yu. (2020). Formation of innovative strategies of industrial enterprises in modern conditions. *Entrepreneurship and Innovation*, (13), p. 33-39.
6. Krasnokutska N.S. (2017) Strategic management: a study guide for students of economic specialties / N.S. Krasnokutska, I.A. Kabanets - Kharkiv: NTU "KhPI".
7. Dzhezdzhula V.V., Yepifanova I.Yu. (2018) Methodological bases of concept formation and choice of innovative business strategies. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 4. No. 3. P. 51–59.

8. Mescon M., Albert M., Hedouri F. (1988) Fundamentals of Management. New York: Harper & Row.
9. Stanislavsk O., Zamlinskyi V. (2023) Sustainability of enterprise development in strategic management. *Innovation and Sustainability*, (1), p. 230–238.
10. Walton S. (2020) History of Walmart. Made in America. Our format.
11. Thompson Arthur A., Strickland A. J. (2001) Strategic Management. Edition, 12, McGraw-Hill Education.
12. Tokmakova I., Dykan V. (2019) Strategic management. K.: TsNL.
13. Shershnyova Z.E. (2014) Strategic management: Textbook. K.: KNEU.
14. Information about Silpo-Food LLC. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/
15. Official website of Silpo-Food LLC. URL: <http://silpo-fud.emitters.net.ua/ua/>
16. The official website of the "Silpo" network. URL: <https://silpo.ua/about>
17. "Fozzie Group" profile. URL: <https://forbes.ua/profile/fozzy-group-221>
18. 15 of the largest retailers in Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/15-naybilshikh-riteyleriv-ukraini-khto-naybilsh-pributkoviy-i-zbitkoviy-sered-atb-fozzy-epitsentru-rozetka-ta-inshikh-19102021-2610>
19. Official website of the "Walmart" network. URL: <http://www.walmartstores.com/5>.

Abstract

YEDINAK Volodymyr, PIKALOVA Vladyslava

Problems of formation and implementation of strategic management of large companies of Ukraine

The article examines the problems of the formation and implementation of strategic management of large Ukrainian companies. A study of the content of strategic management and its process of formation and implementation in the organization was conducted. On the basis of the analysis of scientific literature, a proper definition of strategic management was formulated. The main ways of increasing the market share of domestic companies are identified. An analysis of the strategic management of the largest domestic and American retailers was carried out.

Based on the results of the analysis, the reasons and prerequisites for the emergence of existing problems of strategic management in Ukraine were summarized. The components of strategic management, such as the mission, strategic vision and organizational structure, were compared in one of the largest domestic and American retailers. The main groups of strategic management problems in Ukraine have been identified. A graphic diagram has been developed that reflects the connections in the mechanism of strategic management for similar companies. By comparing such components as: defining a strategic vision and forming a mission, setting long-term and short-term targets, publicity, developing a strategy, implementing the chosen organizational strategy and evaluating activities, introducing corrections to the mission, target indicators and evaluating differences in approaches, ways of solving existing problems in the areas of strategy management. The leading elements of strategic management of large companies and the prospects for further development in this direction are indicated.

Keywords: *strategy, strategic management, strategic direction, mission, development goals, strategic vision, a system of strategies, external environment, competitiveness, long-term planning, domestic retailer key business indicators, activity indicators, efficiency*

Стаття надійшла до редакції 14.08.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Єдинак В. Ю., Пікалова В. В. Проблеми формування та впровадження стратегічного управління великих компаній України. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 3. С. 55-62.

Yedinak V., Pikalova V. (2023) Problems of formation and implementation of strategic management of large companies of Ukraine. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 55-62.